

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

ECUADOR

ÁREA DE GESTIÓN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

MENCION: PRODUCTIVIDAD Y COSTOS

**Los Indicadores de Gestión como base de la medición de
desempeño y la toma de decisiones**

AUTOR: ING. CARLOS ANDRES SOLANO CISNEROS.

Quito–Septiembre 2010

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

.....

[Carlos Andrés Solano Cisneros]

[14 enero-2011]

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

ECUADOR

ÁREA DE GESTIÓN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

MENCION: PRODUCTIVIDAD Y COSTOS

**Los Indicadores de Gestión como base de la medición de
desempeño y la toma de decisiones**

AUTOR: ING. CARLOS ANDRES SOLANO CISNEROS.

TUTOR: ING. MIGUEL FERNANDEZ

Quito–Septiembre 2010

Resumen de Contenido.-

La presente investigación, tiene como objeto principal el reestructurar el modelo de medición actual sobre el crédito educativo dentro del IECE, como una herramienta de gestión eficaz que promueva el control, la acertada toma de decisiones y produzca un impacto positivo social. Por tal motivo el presente trabajo pretende mejorar la gestión operativa del crédito de esta entidad del estado.

Se analizará el enfoque de medición de importantes autores como: Robert Kaplan, James Harrington, Paúl R. Niven, David Norton, Peter F. Druker, Robert Eccles, quienes con sus conocimientos aportan enormemente al desarrollo y diseño de indicadores de gestión. Además se pretende analizar el perfil del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas con sus principales aspectos como son: antecedentes históricos, diagnóstico situacional del IECE, filosofía institucional, estructura organizacional así como también la descripción de la Gerencia de Crédito (el corazón del IECE su principal área operativa), la descripción de los procesos de concesión de crédito, el perfil del cliente o postulante al crédito educativo, los montos actuales de préstamos, sus plazos fijados y tasas de cobro.

Esta información recopilada permitirá la elaboración de la investigación la misma que contemplará un rediseño de los actuales indicadores de gestión con la identificación de los factores críticos, la implementación de indicador por cada factor crítico, así como la implementación de los mismos en la Gerencia de crédito, lo que permitirá que la institución tenga una herramienta de gestión y de control para una oportuna toma de decisión en los diferentes niveles que se encuentren involucrados con los distintos procesos de concesión del crédito educativo, a fin de optimizar de mejor manera los recursos invertidos y promuevan un impacto social en el mercado.

AGRADECIMIENTO:

- Agradezco a Dios por haberme iluminado mi vida y mis pensamientos al elegir la Maestría en Dirección de Empresas, además de brindarme toda la fuerza necesaria para enseñarme a obtener con sacrificio mis objetivos.

- Agradezco a mis padres por su apoyo incondicional y su alto grado de comprensión.

- De manera especial agradezco al Ing. Miguel Fernández, por haberme guiado y orientado con sus conocimientos para la culminación de este trabajo.

DEDICATORIA:

- Primero a Dios por la salud y vida

- A mis padres quienes con su sacrificio y apoyo incondicional me han guiado por el camino de la superación.

INTRODUCCIÓN

La evaluación del diseño actual de los indicadores de gestión del IECE contribuirá a obtener mejoras que apoyen a la medición de gestión y resultados de la práctica organizacional y por ende tendrá un impacto positivo en el mercado de crédito educativo en la forma de gestionar indicadores de desempeño en el IECE. El diagnóstico obtenido a través de una investigación sobre los indicadores de gestión o la metodología de medición puede ser un excelente referencial para los directivos, contribuyendo con información que pueda optimizar la implantación de acciones de mejora, minimizar conflictos y prevenir posible toma de decisión inadecuada. Se analizarán los enfoques teóricos de importantes autores que han realizado sus investigaciones y estudios sobre Indicadores de Gestión, cuyo aporte será de vital importancia para el desarrollo de la tesis.

La pregunta central de la investigación: ¿Cuáles son los principales resultados al implementar un modelo de indicadores de gestión para la unidad de Crédito del IECE?

1. Objetivo general:

- Rediseñar e implementar un modelo de indicadores de gestión para la unidad de crédito del IECE, evaluando sus beneficios en la toma de decisiones.

2. Objetivos específicos:

- Analizar los principales contenidos teóricos respecto a los indicadores de gestión, medición, y toma de resultados.
- Realizar un análisis del perfil del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas.
- Conocer y analizar el actual diseño de indicadores de gestión para la unidad de crédito

del IECE.

- Optimizar el modelo de indicadores de gestión e implementarlo.

3. Hipótesis:

- El actual diseño de indicadores de gestión del IECE contribuye a la medición y toma de decisiones en la gerencia de crédito
- Son suficientes y/o necesarios los indicadores que se han diseñado para la gerencia de crédito del IECE?
- La gestión de la gerencia del área de crédito del IECE, cuya administración en la toma de decisiones está basada en los resultados generados por los indicadores de desempeño y medición, tienen mejor asertividad?

4. Metodología de la investigación

La caracterización se definirá a partir del propósito de la investigación, pero se utilizará tres métodos que son:

- Exploratorio: cuando hay poco conocimiento acumulado y sistematizado, los estudios exploratorios son adecuados para obtener información y familiaridad con el tema, se lo hará con cada gerente de área dentro del IECE. Conocer los modelos de medición de gestión dentro de cada una de las unidades del IECE.
- Descriptivo: como el propio nombre indica, busca describir las características de determinado fenómeno o población, en este sentido el perfil del IECE se lo

describirá en su totalidad. Identificar los indicadores de gestión que actualmente el IECE tiene Diseñado para su control y medición.

- Explicativo: el propósito principal es buscar la justificación o el esclarecimiento de cuáles son los factores que contribuyen para que ocurra determinado fenómeno. Explicar el tipo de compromiso en las mejoras realizadas en los Indicadores de gestión.

Se identificará el soporte bibliográfico y/o documental suficiente como: fuentes impresas – textos, libros, documentos, recortes de prensa, informes de investigación, evidencias visuales, orales, digitales, estadísticas, o legales.

Se utilizará: entrevistas, cuestionarios, sondeos, observación participante y/o no participante, investigación bibliográfica, investigación documental.

| OBJETIVO ESPECÍFICO | FUENTE DE DATOS | RECOLECCIÓN |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Analizar los principales contenidos teóricos respecto a los Indicadores de Gestión, medición, y toma de resultados. | Libros, Textos, Bibliografía. | Investigación bibliográfica, Investigación documental |
| Realizar un análisis del perfil del Instituto Ecuatoriano de Crédito educativo y Becas. | Planes, Programas, Proyectos | Entrevistas, Cuestionarios, Sondeos, Observación participante y/o no participante |
| Conocer y analizar el actual Diseño | Planes, Programas, Proyectos | Entrevistas, Cuestionarios, Sondeos, Observación participante y/o no |

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| de indicadores de Gestión del IECE, en la gerencia de Crédito. | Libros, Textos, Bibliografía. | participante |
| Mejorar el modelo de Diseño de Indicadores de Gestión y ponerlo en marcha. | | Investigación bibliográfica, |

Fuente: Universidad Andina Simón Bolívar
Elaborado por: Ing. Carlos Solano

Tabla de contenido

CAPITULO I

PRINCIPALES CONTENIDOS TEÓRICOS SOBRE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 Enfoque de Robert S. Kaplan..... | 13 |
| 1.1.1 Aspectos Centrales del Cuadro de Mando Integral | 15 |
| 1.1.2 La medición en los procesos..... | 16 |
| 1.1.3 Mejoramiento de los Procesos de la empresa..... | 19 |
| 1.2 Enfoque de Paúl R. Niven..... | 21 |
| 1.2.1 Medidas de los resultados..... | 21 |
| 1.2.2 Medidas de la perspectiva Financiera..... | 22 |
| 1.2.3 Medidas de la perspectiva Cliente | 22 |
| 1.2.4 Medidas de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento de los empleados..... | 23 |
| 1.3 Enfoque de H J. Harrington | 24 |
| 1.3.1 Medición, Retroalimentación y acción..... | 24 |
| 1.3.2 Beneficios de la Medición | 25 |

CAPITULO II

PERFIL DE LA INSTITUTO ECUATORIANO DE CRÉDITO EDUCATIVO Y BECAS

| | |
|--------------------------------------------------|----|
| 2.1 Antecedentes Históricos..... | 26 |
| 2.2 Diagnostico Situacional, análisis FODA | 27 |
| 2.3 Resumen de la Formulación Estratégica..... | 29 |
| 2.3.1 Misión..... | 29 |
| 2.3.2 Visión..... | 29 |
| 2.3.3 Objetivos Estratégicos | 29 |
| 2.3.4 Objetivos Específicos y Actividades | 30 |
| 2.3.5 Análisis Segmento Estratégico | 31 |
| 2.3.6 Valores y Principios Corporativos | 35 |
| 2.4 Estructura Organizacional | 26 |
| 2.5 Descripción de la Gerencia de Crédito..... | 37 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.5.1 Misión, Visión y objetivo..... | 37 |
| 2.5.2 Descripción del perfil de Recurso Humano..... | 38 |
| 2.5.3 Descripción de proceso de concesión de crédito..... | 40 |
| 2.5.4 Descripción del perfil del cliente para la obtención del crédito educativo..... | 42 |
| 2.5.5 Montos de préstamos, plazos y tasas..... | 43 |

CAPITULO III

ANALISIS DEL ACTUAL DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL IECE EN LA GERENCIA DE CRÉDITO

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1 Identificación de los factores críticos de éxito..... | 45 |
| 3.2 Establecimiento de Indicador por factor crítico de éxito | 46 |
| 3.3 Diseño de Indicadores para los procesos en la Gerencia de Crédito | 49 |
| 3.4 Evaluación de los Indicadores de Gestión | 51 |

CAPITULO IV

OPTIMIZACIÓN DEL MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA GERENCIA DE CRÉDITO DEL IECE E IMPLEMENTACIÓN.

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1 Identificación de los nuevos factores críticos de éxito | 59 |
| 4.2 Establecimiento y optimización de nuevos indicadores por factor crítico de éxito | 62 |
| 4.3 Diseño de mejoras de Indicadores para los procesos de la gerencia de crédito | 63 |
| 4.4 Implementación de Indicadores para los procesos de la gerencia de crédito | 72 |
| Conclusiones | 76 |
| Recomendaciones..... | 78 |
| Bibliografía | 79 |
| Anexos | 80 |

Índice de Tablas

| | |
|--------------------------------------------------------------|-----------------|
| Perspectivas del cuadro de mando integral | TABLA 1 |
| Detalle de personas por provincias de la gerencia de crédito | TABLA 2 |
| Definición de procesos de concesión de crédito IECE | TABLA 3 |
| Establecimiento de FC y controles gerencia de crédito IECE | TABLA 4 |
| Indicador por factor y control de la GC- IECE | TABLA 5 |
| Indicadores de gestión de la GC- IECE | TABLA 6 |
| Evaluación de los indicadores de gestión de la GC- IECE | TABLA 7 |
| Indicador de gestión Colocación de Crédito de la GC- IECE | TABLA 8 |
| Preguntas de entrevista | TABLA 9 |
| Resultados de entrevista | TABLA 10 |
| Determinación de indicadores GC- IECE | TABLA 11 |

Índice de Graficas

| | |
|-----------------------------------------------|------------------|
| Organigrama estructural del IECE | GRAFICA 1 |
| Estructura orgánica de la gerencia de crédito | GRAFICA 2 |
| Ciclo de vida Indicador de Gestión | GRAFICA 3 |
| Árbol de Objetivos de la GC- IECE | GRAFICA 4 |

Capítulo I

PRINCIPALES CONTENIDOS TEÓRICOS SOBRE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

1.1 Enfoque de Robert S. Kaplan

En la actualidad se incluye la medición en las empresas como la herramienta de competitividad más precisa dentro de una organización, es por eso que muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan los indicadores financieros y no financieros. La inclusión de estos indicadores no financieros sirven para que las empresas las utilicen en el mejoramiento en sus operaciones de cara al cliente. Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para la retroalimentación y control táctico de sus operaciones a corto plazo.¹

El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para los empleados en todos los niveles de la organización. El cuadro de mando integral y los indicadores también permiten aclarar y traducir o transformar inclusive la visión y estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas así como también aumentar el feedback o retroalimentación y formación estratégica.

Los resultados financieros por sí solos no alcanzan para descubrir errores en el trato con clientes y, constantemente, solucionar problemas de competitividad. Existen empresas que disponen de sistemas de medición de la actuación para mejorar operaciones de cara al cliente. La empresa Xerox fue, durante años, líder en el mercado de las fotocopadoras. Se convirtió en monopólica, estableció un sistema de arriendo de fotocopadoras que consistía en entregar las máquinas a los clientes y también cobrarles por las copias, el papel y el tóner. Debido a los altos costos de insumos y

¹ Robert Kaplan, y David P. Norton, *El cuadro de Mando Integral*, Barcelona, Gestión 2000, 1997, p. 266-283

servicios, las quejas iban en aumento. Como alternativa, la empresa decidió contratar un servicio de técnicos a domicilio para remediar las continuas fallas. Los clientes no querían esto, sino precios accesibles y máquinas menos falibles. Cuando fabricantes japoneses y norteamericanos detectaron estos baches, lanzaron al mercado máquinas mejores y más económicas, quitándole a Xerox el dominio absoluto en el mercado de las fotocopadoras. Si se hubiese detectado a tiempo la insatisfacción de los clientes, el resultado habría sido distinto, quizás si Xerox hubiera incluido un cuadro de mando integral hubiera podido realizar una medición y por ende cumplir con su estrategia.

En el Gobierno, la orientación hacia la medición del desempeño de las organizaciones se ha fortalecido a partir de la década de los 90, reflejándose a través de leyes bajo la tutela de los organismos rectores o contralores de las asignaciones presupuestarias. Tal es el caso, por ejemplo, de Estados Unidos con el Government Performance and Results Act (GPRA), promulgado en 1993. Esta ley obliga a todas las agencias del gobierno a desplegar sus planes estratégicos, incluyendo un esquema de medición de desempeño relacionado al mismo. Como consecuencia de la aplicación del GPRA, la asignación de presupuestos a partir del año 2000, bajo esta dirección, estará asignada por el cumplimiento de las metas definidas a los indicadores de cada organismo. En caso de que el desempeño no sea satisfactorio, el gobierno federal tomará acciones para hacer outsourcing de dichas operaciones a entes privados, a la espera de un mejor desempeño.

El Cuadro de Mando Integral convierte la visión y estrategia de una organización sea pública o privada en un acumulado de indicadores de gestión de desempeño.

No puede verse a estos indicadores como herramienta para evaluar la actuación y acciones pasadas, sino como un impulso para encaminar la futura estrategia y misión de la empresa.

1.1.1 Aspectos Centrales del Cuadro de Mando Integral

Empresas como General Motors, Dupont, Matsushita y General Electric, utilizaban indicadores financieros para encaminar el capital interno hacia su manejo productivo y vigilando la eficiencia de las divisiones operativas. En aquella era industrial, los mercados no eran tan competitivos, la obsolescencia de los productos no se preveía como algo inmediato y las dirigencias empresariales tenían tiempo de analizar sus estrategias, vislumbrando el mediano y largo plazo como algo predecible.

Es por ello que el modelo de contabilidad, aún vigente, para controlar y medir aspectos meramente económicos y cuantificables, debe ir incorporando poco a poco la valoración de calidad de productos y servicios, satisfacción y rendimiento de clientes y empleados, y procesos internos. Es aquí cuando nacen las perspectivas del cuadro de mando integral que permiten saber si se está cumpliendo con la visión y estrategia de cualquier organización y son cuatro:

- 1) Financieras
- 2) Del cliente
- 3) Del proceso interno
- 4) De formación y crecimiento.

Desde el punto de vista financiero, estos indicadores son valiosos para resumir resultados económicos. La perspectiva del cliente, los directivos equilibran segmentos de clientes y mercado en los que competirá el equipo de negocios. El proceso interno se refiere a los procesos críticos que admitan acercar propuestas para retener a los clientes y satisfacer expectativas de rendimientos financieros. La última perspectiva es la de aprendizaje y crecimiento. Proviene de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos. Al igual que los clientes, a los empleados también es preciso retenerlos, satisfacerlos, entrenarlos y fortalecer sus habilidades.

Cada medida seleccionada deberá formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto que culminará en la mejora de la actuación financiera. Equivale a decir que los aspectos financieros no se borran, sino muy por el contrario. La construcción de un cuadro de mando integral debe vincular las acciones que deban realizarse con procesos financieros, clientes, procesos internos, empleados y sistemas.²

1.1.2 La medición en los procesos.-

El compromiso de las empresas es vital para alcanzar los objetivos deseados, planificados y conseguir, consecuentemente, el éxito de la visión empresarial, siendo el fin más alto de una organización. En este contexto, la medición del desempeño tiene un rol crítico, ya que da seguimiento a los adelantos en los logros de las estrategias de la organización. Para ello, es necesario contar con herramientas que respondan de forma adecuada a las necesidades de ese seguimiento y evaluación, y provean de indicadores que permitan modificar, si es necesario, el rumbo de las estrategias. Una de las metodologías para la medición del desempeño empresarial es el Balance Score Card, tablero de control balanceado o cuadro de mando integral (CMI), que no es más que un sistema de gestión y medición desarrollado en el año de 1992 por Robert Kaplan y David Norton en la Universidad de Harvard.³ Esta herramienta permite a las empresas, organizaciones, compañías a medir sus actividades en términos de su visión de futuro y estrategias, convertir éstas últimas en acciones concretas, y dar una visión del desempeño del negocio. Además, el Balance Score Card monitorea la situación de un proceso con el objetivo de tomar medidas correctivas, ayudando a definir indicadores para medir el cumplimiento de objetivos. La implementación de esta herramienta incluye cuatro procesos fundamentales que son:

² Robert S. Kaplan Y David P. Norton, *El cuadro de Mando Integral*, p. 266-283

³ Robert S. Kaplan Y David P. Norton, *El cuadro de Mando Integral*, p. 266-283

- 1.- Convertir la visión corporativa en metas en funcionamiento.
- 2.- Comunicar la visión y vincularla con el desempeño individual.
- 3.- La planeación de negocios.
- 4.- La Retroalimentación, aprendizaje y ajuste de la estrategia.


El CMI maneja su medición y en especial en el adecuado manejo y control de los procesos, a través de cuatro perspectivas de la organización, y aunque usarlas todas no es una regla, el tener claro y saberlas administrar permiten que el giro del negocio tenga un rumbo correcto y claro, como fundamento principal podemos mencionar sus características esenciales:

- **Perspectiva financiera.** Analiza el desempeño de los indicadores financieros es el aspecto más utilizado con metas financieras.
- **-Perspectiva del cliente.** Identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto, genera, obtiene, retiene y satisfacer a los clientes, también impulsa la obtención de la cuota de mercado, rentabilidad, etc.
- **Perspectiva de procesos internos.** Con el fin de obtener los objetivos financieros y de los clientes, es necesario efectuar con excelencia ciertos procesos internos de la empresa. Estos procesos en los que se debe ser excelente, son los que identifican los directivos y ponen exclusiva atención para que se lleven a cabo de forma correcta.
- **Perspectiva de aprendizaje e innovación.** Este aspecto permite identificar la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Incluye la formación y crecimiento en cuanto a capital humano, sistemas y clima organizacional.

Es importante señalar que cada organización debe adecuar estas perspectivas de acuerdo con sus propias estrategias y cada nivel se conforma de indicadores cuyos movimientos impactan en los indicadores del siguiente nivel.

Tabla N. 1

Perspectivas del cuadro de mando integral



| | |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PERSPECTIVA FINANCIERA | Toda organización con clientes satisfechos consigue éxito en su estado financiero |
| PERSPECTIVA CLIENTE | Contar con procesos innovadores y de calidad dan clientes satisfechos |
| PERSPECTIVA PROCESOS | Cuando una empresa conoce sus procesos sabe como mejorarlos y alcanzar la excelencia en desempeño |
| PERSPECTIVA APRENDIZAJE | Saber equipar capital humano y tecnológico da buenos procesos. |

Fuente: Perspectivas CMI, Elaborado por: Carlos Solano

La implementación del CMI y por ende los indicadores de gestión permite a las organizaciones comunicar sus metas, asignar recursos y distribuir tareas. El CMI ha reforzado dos cuestiones fundamentales empresariales, el problema de medir eficazmente los resultados de la empresa y la cuestión básica de la aplicación exitosa de la estrategia, así menciona Lord Kelvin *“cuándo una persona puede medir aquello sobre los que está hablando y expresarlo con números, sabe alguna cosa sobre la cuestión, pero cuando no puede medirlo, cuando no puede expresarlo con números, lo que sabe es escaso e insatisfactorio”*.⁴ Existen varios autores, físicos, empresarios que coinciden con estas ideas como Einstein que decía: *“No todo lo que se puede contar cuenta y no todo lo que cuenta se puede contar”*. Cuando un empresario desea incorporar la medición en la organización

⁴ Robert S. Kaplan y David P. Norton, *El cuadro de Mando Integral*, p. 266-283

siempre existirán las voces que digan menciones parecidas, pero la importancia de medir la actividad que realiza la empresa es fundamental. El método tradicional para medir los resultados ha sido tan solo fijarse en los aspectos financieros, a comienzo del siglo XX las innovaciones de las medidas financieras tuvieron un éxito total dentro de los primeros gigantes industriales, como General Motors, la competencia solo se regía por el alcance y las economías de escala y las mediciones financieras proporcionaban la escala con la que se media el éxito o fracaso. Las medidas financieras no son adecuadas para muchos niveles de la empresa, dan un sacrificio del pensamiento a largo plazo, y no contribuyen con el cumplimiento de la estrategia, por lo que la medición en las actividades y procesos es importante. Ya vemos que las limitadas características de las medidas financieras no son suficientes, estas se convierten en indicadores posteriores o conocidos como *lag indicators* ya que muestran acciones realizadas previamente.

El CMI complementa estos indicadores con los impulsos de futuras actividades económicas, los indicadores futuros o *lead indicators* sabiendo que ambas mediciones provienen de la estrategia empresarial. La perspectiva del proceso interno anteriormente mencionada es donde se identifican los procesos clave en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas.

La tarea principal es identificar esos procesos y desarrollar las mejores medidas posibles con las que hacemos el seguimiento de nuestros avances, quizás se tenga que identificar procesos internos nuevos incluso sobre los existentes tales como: el desarrollo de productos, la producción, la fabricación, la entrega y el servicio postventa, entre otros.

1.1.3 Mejoramiento de los Procesos de la empresa

El CMI es un sistema integral puro de mediciones y evolución hasta convertirse en una herramienta de gestión estratégica, este se trasforma también en un herramienta de comunicación a todos los

empleados que participan en cada uno de los procesos, lo que permitía que exista un mejoramiento de los procesos. Un mejoramiento de los procesos permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Esta mejora de los procesos debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

La pregunta siempre ha sido el ¿POR QUÉ MEJORAR?, y nos lleva a deducir que la búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo.

Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Además para la mejora de procesos debe existir:

- Responsabilidad de la alta dirección
- Contribución total de la administración
- Participación de los empleados
- Participación individual

La efectividad del proceso se refiere a la escritura acertada en que éste cumple los requerimientos de sus clientes finales. El output del proceso cumple los requerimientos de los clientes finales, los outputs de cada subproceso cumplen los requerimientos de *input* de los clientes internos, los inputs de los proveedores cumplen los requerimientos del proceso , el mejoramiento de la efectividad genera clientes más felices, mayores ventas y mejor participación de mercado. Lograr la efectividad

del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso: la eficiencia es el *output* por unidad de *input*. Las características típicas de eficiencia son: tiempo del ciclo por unidad o transacción, (recursos, dólares, personas, espacio) por unidad de *output*, porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso, costo de la mala calidad por unidad de *output*.

1.2 Enfoque de Paúl R. Niven

1.2.1 Medidas de los resultados

Cabe preguntarse en la medidas de los resultados si las cuatro perspectivas vistas anteriormente son adecuadas para la empresa, entonces se verá las medidas para cada una de las perspectivas del CMI, se debe considerar un patrón pero no un chaleco de fuerzas la elección de las mismas. La elección de las perspectivas para el CMI debe basarse en aquello que sea necesario para contar con la historia de la estrategia y crear una ventaja competitiva para la empresa. Estas medidas deben ser fuentes de información que permitan hacer informes anuales, declaraciones de misión, valores organizacionales futuros, la visión, el plan estratégico, planes para proyectos, estudios de consultoría, informes sobre resultados, datos sobre competidores, informes comparativos. Para obtener los datos que nos permitan la realización de las medidas de resultados se debe hacer entrevistas, obtener información de los sistemas de información, estadísticas institucionales, datos de terceros, información oficial del gobierno.⁵

Cada medida de resultados debe tener objetivos, que deben motivar a la acción para poder crear las relaciones causa y efecto, esto se lo realiza a través de reuniones que estimulen la creatividad, promuevan la autoría de ideas, además son el corazón del CMI.

⁵ Niven Paul R., *El cuadro de Mando Integral paso a paso*, Barcelona, Gestión 2000 , 2003 , p.157-158

1.2.2 Medidas de la perspectiva Financiera

A pesar de las aparentes desventajas vistas anteriormente, el CMI bien construido no está completo sin indicadores de actividad financiera, ciertas empresas creen que es la parte más importante dentro del CMI, estas medidas también deben enlazarse en una cadena de relaciones causa-efecto que defina la estrategia de la empresa. Para poder elegir los indicadores financieros más apropiados estos deben entenderse como traducciones directas de crecimiento, rendimiento y creación de valor. En algún momento todas las empresa buscarán el crecimiento de los mercados atendidos, o los rendimientos ganados por eso aquí aparecen medidas tales como: rendimiento de nuevos productos, rentabilidad, margen bruto, ingresos netos, activo total, activo total por empleado, beneficio como % del activo total, rentabilidad del activo neto, rentabilidad del activo total, beneficio neto, beneficio como % de las ventas, beneficio por empleado, ingresos por empleado, ROE (rentabilidad de los recursos propios), ROCE, (rentabilidad del capital empleado) ROI (rentabilidad de la inversión), EVA, valor económico añadido, tasa de crecimiento compuesta, dividendos, valor de mercado, precio de acciones, mix de accionistas, deuda, calificación crediticia, relación capital ajeno con capital propio, intereses ganados, días en cuantas por pagar, días en inventarios.⁶

1.2.3 Medidas de la perspectiva Cliente

Las empresas tienen pocas dificultades para generar medidas relacionadas con el cliente e indicadores tales como satisfacción del cliente, cuota del mercado, retención y rentabilidad de cliente, pero de todos modos estos indicadores son los más importantes y se consideran de mayor atención.⁷

Se definen una de las tres disciplinas de la estrategia, sea esta la excelencia operativa, liderazgo del producto o intimidad con el cliente. La primera estrategia es mediante la cual la empresa oferta

⁶ Paul R Niven, *El cuadro de Mando Integral paso a paso*, p.157-158

⁷ Paul R Niven, *El cuadro de Mando Integral paso a paso*, p.157-158

bajos precios con una amplia oferta de productos con similares características, el liderazgo de producto es cuando las empresas están en constante innovación y tratan de ofrecer el mejor producto del mercado y la intimidad con el cliente hace lo que fuere para dar solución al cliente y pero esta última hace relaciones a largo plazo con sus clientes. Mientras que la estrategia del liderazgo del producto mantiene al marketing como obligatorio y una gran funcionalidad del producto. Las medidas de la estrategia intimidad con el cliente pueden ser el conocimiento del cliente, dándole soluciones ofrecidas a través de una penetración por una base datos para finalmente fortalecer las relaciones alargo plazo.

1.2.4 Medidas de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento de los empleados

Estos indicadores son los verdaderos potenciadores de las demás perspectivas, los empleados motivados con la combinación adecuada de habilidades y herramientas que se desenvuelven en un clima organizativo pensando para mantener las mejoras son los elementos clave para impulsar las mejoras del proceso, satisfacer las necesidades de los clientes y en consecuencia impulsar los resultados financieros.

Es fundamental la medición de las capacitaciones a los funcionarios de la organización, usar la planificación del desarrollo personal para la promoción de quien tengan mayor capacidad, la estimulación de estados de vida sanos, la medición de la formación de los empleados, la productividad de los empleados.⁸

Es importante la medición de las herramientas de trabajo, así como el acceso a la información de los colaboradores internos, todo esto de la mano de la motivación y coordinación constante.

Algunos de los indicadores o medidas que se usan son: participación de los empleados en asociaciones profesionales o comerciales, inversión en formación por cliente, promedio año de

⁸ Paúl R Niven, *El cuadro de Mando Integral paso a paso*, p.157-158

servicio, porcentaje de empleados con estudios avanzados, tasa de rotación, satisfacción de los empleados, valor añadido por empleado, índice de empowerment, calidad del entorno laboral, promoción de la salud.

1.3 Enfoque de H J. Harrington

1.3.1 Medición, Retroalimentación y acción

La medición es la herramienta más certera de cualquier organización, así como los deportes por ejemplo de autos, este tiene reglas, medidas y recompensas por eso es que funcionan con gran efectividad, estas medidas ayudan al mejoramiento ya que se centra su atención en factores que contribuyen a lograr la misión de la organización, muestra la efectividad con la cual empleamos nuestros recursos, nos ayuda a fijar metas y a monitorear las tendencias, nos proporciona el input para analizar las causas de la raíz y las fuentes de los errores, nos ayuda a identificar las oportunidades, da un sentimiento de logro a los empleados. Así mismo los sistemas de retroalimentación son muy importantes ya que si no existieran sería inútil la medición o la implementación de los indicadores para una mejor gestión empresarial. Según Harrington, "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. La razón por la cual los clientes prefieren productos extranjeros, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.⁹ La retroalimentación debe venir de la mano de relaciones de ciclos con los individuos, debe ser obligatoria, debe existir una retroalimentación positiva y negativa, debe ser

⁹ Harrington, James, *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, MacGraw Hill, 1993, p.82-83

continua, debe también estimular los reclamos por parte del cliente, está a su vez delegara responsabilidades para que se tomen acciones inmediatas.

1.3.2 Beneficios de la Medición

La medición es cuantificable y todo alrededor de nuestras vidas es cuantificable, el rendimiento no solo debe medirse al final, las mediciones deben efectuarse tan pronto haya terminado la actividad o proceso y todo lo que se mide se puede controlar, es en este criterio que se fundamenta el mayor beneficio de medir, los indicadores de gestión de desempeño, ayudan a medir y por ende a controlar a que se cumpla la estrategia empresarial. La medición en el concepto habitual se ha utilizado más para buscar responsables y culpables que una oportunidad para corregir los procesos. Por lo tanto los planificadores, gerentes, empresarios, administradores y todos los involucrados en procesos deben cambiar su paradigma de que la medición está por encima de las posibilidades de corrección y mejoramiento. En esta perspectiva la medición busca que el razonamiento de las mediciones procure identificar responsabilidades de mejora y no de ver culpables. La responsabilidad es de quien puede y debe tomar las decisiones pertinentes para mejorar en el momento preciso. Establecer un clima de esta naturaleza en el IECE es tarea fundamental de la actual administración y en especial de la gerencia de crédito porque le permitirá tener una organización del área central del IECE con actitud crítica y de superación de las barreras que se le interpongan en el camino, lo que conlleva finalmente a crear un clima de confianza, base principal del desarrollo organizacional. Debe insistirse que la medición es como un aspecto de los procesos de toma de decisiones que interesa a los todos los niveles y apreciada la dimensión de las mediciones, es importante desarrollar las mismas de la forma más participativa posible. Esto ayudara a lograr el clima de confianza y aceptación en que deben desenvolverse las mediciones, así como a mejorar los niveles de involucramiento de todo el grupo de trabajo.

Capítulo II

PERFIL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE CRÉDITO EDUCATIVO Y BECAS

2.1 Antecedentes Históricos

En razón de que los recursos financieros que los entes públicos y semipúblicos destinaban para auxiliar a los alumnos ecuatorianos y las becas brindadas al país por gobiernos amigos y organismos internacionales, no eran de repartición igualitaria y no aseguraban que sus beneficios se otorguen a los más necesitados en 1971, la Junta Nacional de Planificación y Coordinación creó una Comisión que con asesoramiento del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, y del Instituto Colombiano para Estudios en el Exterior, ICETEX, para que desarrollen la creación de un ente que conduzca y ordene los recursos destinados a apoyar a los estudiantes. Con estos antecedentes, el 26 de abril de 1971 el Presidente de la República Dr. José María Velasco, crea el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, IECE. La Entidad empezó a funcionar en marzo de 1973, teniendo como su primer Director Ejecutivo, el señor Doctor Ricardo Muñoz Chávez, quien asumió el reto de organizar la Institución administrativa y financieramente. Las primeras oficinas del IECE se instalaron en el edificio Alambra, situado entre las calles Salinas y Santiago de la ciudad de Quito.¹⁰ La creciente demanda de crédito educativo unida a la paulatina disminución del rendimiento de las fuentes de los recursos asignados al IECE, especialmente por la merma de la exportación petrolera a mediados de 1975, ocasionaron una grave crisis financiera a la institución, que prácticamente obligó al IECE a suspender la concesión de nuevos créditos y dedicarse exclusivamente a atender los desembolsos por los contratos suscritos con anterioridad, este problema se solucionó parcialmente mediante un préstamo que permitió reabrir en forma limitada la concesión de créditos, pero que ante la gran demanda generada resultó una solución insuficiente que obligó al IECE a buscar nuevas

¹⁰ Instituto Ecuatoriano de Crédito educativo y Becas, Reseña histórica <http://www.iece.fin.ec/LaInstitucion.aspx> (B)

fuentes de financiamiento. Bajo este enfoque se emprendió un completo análisis y redefinición de los esquemas normativos que regulan el sistema de crédito educativo, luego de un serio trabajo en equipo se elaboró un proyecto de Reglamento acorde a la nueva Ley de Educación Superior y a las necesidades de los usuarios como a sus propios procesos, mismo que sometido a consideración del Consejo Directivo, fue aprobado en sesión de 28 de agosto del 2002.

2.2 Diagnóstico Situacional - Análisis FODA

El actual análisis de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades del IECE en el plan estratégico 2009-2013 no ha sido realizado, la Gerencia de planificación ha enfocado dicho plan en el ejercicio de detallar los ejes de desarrollo institucional que son:

- Democratización del crédito y las becas
- Cultura de calidad y servicio.
- Gestión transparente institucional incluyente
- Desconcentración, delegación y avocación
- Seguimiento y control de riesgos.
- Desarrollo económico y financiero,
- Recuperación de cartera.
- Desarrollo tecnológico continuo
- Gestión de calidad
- Desarrollo de nuevos productos

Cada uno de los ejes detallados tiene proyectos emblemáticos para su consecución¹¹. Por tal motivo realizando las matrices de levantamiento del análisis FODA, se propone el siguiente cuadro:

¹¹ Instituto Ecuatoriano de Crédito educativo y becas, Plan Estratégico IECE-2009-2013 , Gerencia de Planificación

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Somos una entidad financiera con autonomía administrativa y financiera, con patrimonio y fondos propios. ● Presencia a nivel nacional. ● Nuestro producto está posicionado en el mercado debido a que somos especialistas en la concesión del crédito educativo y becas ● Ofrecemos crédito educativo con bajas tasas de interés y plazos largos para la recuperación. ● 38 años de experiencia validan el aporte del IECE a la educación ecuatoriana. | <p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Existe a nivel nacional una demanda creciente de solicitudes de crédito educativo y becas. ● Vínculos y alianzas con entidades públicas y privadas son un medio para ampliar la cobertura de los servicios de crédito educativo y becas a un mayor número de ecuatorianos. ● El apoyo político y financiero por parte del gobierno nacional. |
| <p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Actualmente el IECE tiene una inadecuada estructura organizacional. ● Normativa desactualizada. ● Limitado recurso tecnológico ● Falta de Sistemas integrados de control. ● Inadecuado clima y cultura organizacional ● Falta de procesos claros a nivel nacional con cero en medición a niveles regionales. | <p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● El cambio de autoridades no permite la continuidad de planes, programas, políticas y procesos, a corto, mediano y largo plazo de los servicios del IECE. ● La creciente competencia del sector privado en el crédito educativo, principalmente por la agilidad en la concesión del crédito. ● La injerencia política en la administración pública, sus cambios en las leyes. |

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas
Elaborado por: Dirección de Planificación

2.3 Resumen de la Formulación Estratégica

2.3.1 Misión

La misión actual del IECE es:

“El IECE contribuye al desarrollo nacional mediante la generación de productos, servicios financieros y programas de becas; orientados a facilitar el acceso de ecuatorianas y ecuatorianos al conocimiento científico y tecnológico que permitan elevar su aporte al mejoramiento de la competitividad de los sectores productivos del país.”

2.3.2 Visión

La visión actual del IECE es:

“El IECE, será el promotor financiero de la educación en Ecuador, maximizando el número de créditos educativos y becas e incrementando las oportunidades de cooperación internacional con el propósito de alcanzar el desarrollo del talento humano ecuatoriano. Sus procesos operativos se caracterizarán por el empleo de tecnología de última generación y la productividad, en los que predominan el interés social y la participación del recurso humano de altamente calificado.”¹²

2.3.3 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos del IECE son:

1. Lograr el fortalecimiento económico – financiero de la entidad.
2. Lograr la presencia del IECE a nivel nacional.
3. Mejorar la administración de la cartera para disminuir su morosidad.
4. Modernizar la administración del IECE.
5. Mejorar la gestión de becas.
6. Fortalecer y actualizar las tecnologías de información institucional.

¹² Instituto Ecuatoriano de Crédito educativo y becas, Plan Estratégico IECE-2009-2013 , Gerencia de Planificación

2.3.4. Objetivos específicos y actividades

El plan estratégico 2009-2013 detalla los siguientes objetivos acompañados de las actividades:

1. “Contar con mecanismos eficientes para una mejor recuperación de cartera”

- Realizar alianzas con las entidades del sistema financiero para facilitar la recuperación del crédito.
- Mantener al día el inventario de las cuentas que se encuentran en las etapas de gracia y recuperación, para notificar oportunamente y por cualquier medio escrito al cliente los valores adeudados.

2. “Mejorar el seguimiento académico de los beneficiarios”

- Actualizar, verificar e registrar en el sistema las direcciones de los beneficiarios y garantes.
- Obtener a través de la red oportunamente los documentos académicos de los centros docentes.

3. “Proporcionar al personal los suministros y materiales necesarios para el buen desempeño de la gestión institucional”

- Contar con oficinas funcionales a nivel nacional para el buen desempeño de sus actividades.

4. “Realizar la programación anual de crédito educativo y aumentar el número de colocaciones “

- Preparar las estadísticas institucionales

5. “Evaluar las Tecnologías de Información para la gestión del crédito educativo”

- Identificar los registros de datos lógicos, acciones o sucesos en los sistemas: SIGEN, SIGFI y Riesgos (Pistas de auditoría)

6. “Contar con el plan de contingencia de Informática en atención al crédito educativo”

- Continuar, implementar y ejecutar el desarrollo del Plan de Contingencia de los riesgos tecnológicos.

2.3.5 Análisis segmento estratégico

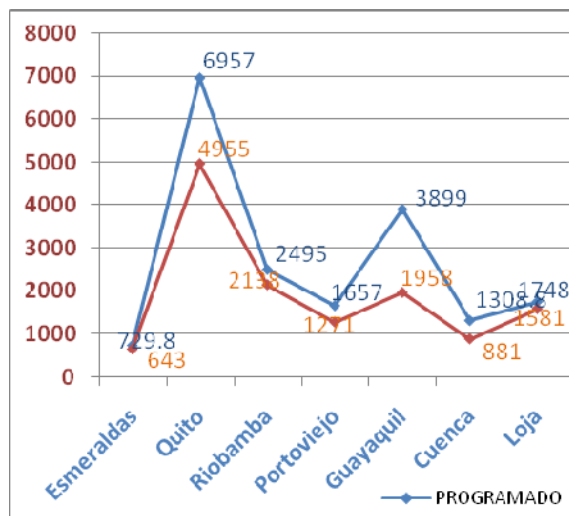
La gerencia de crédito maneja un segmento estratégico que se lo puede evidenciar en los años 2009 y 2010 sobre la siguiente tabla, desagregada en las gerencias regionales por número y monto.

| EJECUCIÓN DEL CRÉDITO PROGRAMADO PARA EL 2010, | | | | | | | | |
|------------------------------------------------|--------|------------|---------|--------|------------|---------|-----------------|--------|
| CLASIFICADO POR GERENCIA REGIONAL | | | | | | | | |
| PERÍODO: ENERO AL 31 DE OCTUBRE DEL 2010 | | | | | | | | |
| GERENCIAS | 2009 | | | 2010 | | | PORCENTAJE | |
| REGIONALES | | | | | | | DE CUMPLIMIENTO | |
| | No. | Valor | % | No. | Valor | % | No. | Valor |
| | | 2009 | | | 2010 | | | |
| Esmeraldas | 716 | 2,986,467 | 31.17% | 643 | 2,836,804 | 29.77% | 89.80% | 94.99% |
| Quito | 6,876 | 45,422,191 | 299.37% | 4,955 | 32,188,748 | 229.40% | 72.06% | 70.87% |
| Riobamba | 2,520 | 10,405,827 | 109.72% | 2,138 | 9,160,135 | 98.98% | 84.84% | 88.03% |
| Portoviejo | 1,362 | 5,466,876 | 59.30% | 1,271 | 5,417,994 | 58.84% | 93.32% | 99.11% |
| Guayaquil | 2,356 | 14,167,014 | 102.58% | 1,958 | 12,181,852 | 90.65% | 83.11% | 85.99% |
| Cuenca | 931 | 4,612,085 | 40.53% | 881 | 4,503,180 | 40.79% | 94.63% | 97.64% |
| Loja | 1,847 | 7,874,625 | 80.42% | 1,581 | 6,992,764 | 73.19% | 85.60% | 88.80% |
| Total | 16,608 | 90,935,083 | 723.09% | 13,427 | 73,281,476 | 621.62% | 80.85% | 80.59% |

Fuente: Contratos de Crédito Educativo Elaborado por: Programación y Estadísticas

Es importante el análisis de su programación 2010 compararla con su ejecución y gestión presupuestaria en crédito educativo, que se evidencia en la siguiente cuadro.

| EJECUCIÓN DEL CRÉDITO PROGRAMADO PARA EL 2010, | | | | | | | | |
|------------------------------------------------|---------------|--------------------|----------------|---------------|-------------------|----------------|----------------------------|---------------|
| CLASIFICADO POR GERENCIA REGIONAL | | | | | | | | |
| PERÍODO: ENERO AL 31 DE OCTUBRE DEL 2010 | | | | | | | | |
| GERENCIAS | PROGRAMACIÓN | | | EJECUCIÓN | | | PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO | |
| REGIONALES | | | | | | | | |
| | No. | Valor | % | No. | Valor | % | No. | Valor |
| | PROGRAMADO | | | EJECUTADO | | | | |
| Esmeraldas | 730 | 3,998,359 | 3.88% | 643 | 2,836,804 | 4.79% | 88.11% | 70.95% |
| Quito | 6,957 | 38,176,425 | 37.02% | 4,955 | 32,188,748 | 36.90% | 71.22% | 84.32% |
| Riobamba | 2,495 | 13,755,767 | 13.28% | 2,138 | 9,160,135 | 15.92% | 85.69% | 66.59% |
| Portoviejo | 1,657 | 9,112,943 | 8.82% | 1,271 | 5,417,994 | 9.47% | 76.70% | 59.45% |
| Guayaquil | 3,899 | 21,400,961 | 20.75% | 1,958 | 12,181,852 | 14.58% | 50.22% | 56.92% |
| Cuenca | 1,309 | 7,157,366 | 6.96% | 881 | 4,503,180 | 6.56% | 67.31% | 62.92% |
| Loja | 1,748 | 9,684,340 | 9.30% | 1,581 | 6,992,764 | 11.77% | 90.45% | 72.21% |
| Total | 18,795 | 103,286,161 | 100.00% | 13,427 | 73,281,476 | 100.00% | 71.44% | 70.95% |



Fuente: Contratos de Crédito Educativo Elaborado por: Programación y Estadísticas

El IECE, en el período enero al 31 de octubre del 2010, concedió 13,427 créditos por una inversión de USD. 73.281.476, frente a los valores programados en el mismo período, la ejecución ha alcanzado el 71.44% en número y 70.95% en la inversión

Del Total de créditos concedidos en este período, las Regionales que mayor ejecución han demostrado son Quito y Riobamba, representadas con el 36,90%, y 15.92% respectivamente

Los valores invertidos en el 2010, alcanzaron el 80,59% frente a los del año 2009.

El promedio por créditos concedidos de enero al 30 de octubre fue de 5.458 dólares, representado con un decremento del 0.32% al período similar del año pasado

| CRÉDITO EDUCATIVO CONTRATADO PARA ESTUDIOS EN EL PAÍS Y EL EXTERIOR, | | | | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------|--------------|-------------------|---------------------|------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|
| CLASIFICADO POR GERENCIA REGIONAL | | | | | | | | | | |
| PERÍODO: ENERO AL 31 DE OCTUBRE DEL 2010 | | | | | | | | | | |
| GERENCIAS | ESTUDIOS EN EL EXTERIOR | | | | ESTUDIOS EN EL PAÍS | | | | | |
| REGIONALES | AMPLIACIONES | | NUEVOS | | AMPLIACIONES | | NUEVOS | | TOTAL | |
| | No. | Valor | No. | Valor | No. | Valor | No. | Valor | No. | Valor |
| Esmeraldas | 5 | 24,037 | 30 | 234,767 | 56 | 352,060 | 552 | 2,225,941 | 643 | 2,836,805 |
| Quito | 33 | 422,080 | 718 | 6,359,859 | 173 | 1,221,001 | 4,031 | 24,185,808 | 4,955 | 32,188,748 |
| Riobamba | 9 | 111,779 | 95 | 845,692 | 102 | 632,743 | 1,932 | 7,569,921 | 2,138 | 9,160,135 |
| Portoviejo | 5 | 37,563 | 88 | 829,387 | 56 | 335,369 | 1,122 | 4,215,675 | 1,271 | 5,417,993 |
| Guayaquil | 11 | 135,652 | 275 | 2,813,080 | 46 | 289,465 | 1,629 | 8,979,476 | 1,961 | 12,217,673 |
| Cuenca | 6 | 87,918 | 133 | 1,317,826 | 25 | 160,662 | 714 | 2,900,952 | 878 | 4,467,358 |
| Loja | 11 | 91,146 | 109 | 718,301 | 117 | 693,398 | 1,344 | 5,489,919 | 1,581 | 6,992,764 |
| Total | 80 | 910,174 | 1,448 | 13,118,912 | 575 | 3,684,699 | 11,324 | 55,567,691 | 13,427 | 73,281,477 |

Fuente: Contratos de Crédito Educativo Elaborado por: Programación y Estadísticas

Es importante ver de enero a octubre del 2010 el número de créditos al exterior concedidos por el IECE, así como los concedidos a nivel nacional por regiones, desagregado por ampliaciones que son créditos ya otorgados pero que necesitan más financiamiento o por créditos nuevos por primera vez solicitados.

En la siguiente tabla también se mantiene el periodo 2010 pero se despliega un detalle por niveles de educación por número de créditos concedidos así como por monto en miles de dólares.

| CRÉDITO CONTRATADO PARA ESTUDIOS EN EL PAÍS Y EL EXTERIOR, | | | | | | |
|------------------------------------------------------------|-------------|------------|-------------|------------|--------|------------|
| CLASIFICADO POR NIVEL DE ESTUDIOS | | | | | | |
| PERÍODO: ENERO - OCTUBRE DEL 2010 | | | | | | |
| | ESTUDIOS EN | | ESTUDIOS EN | | TOTAL | |
| NIVEL DE ESTUDIOS | EL EXTERIOR | | EL PAÍS | | | |
| | Número | Monto | Número | Monto | Número | Monto |
| MEDIO | 18 | 179,583 | 9 | 31,287 | 27 | 210,870 |
| PREGRADO | 468 | 4,010,692 | 9,872 | 50,509,157 | 10,340 | 54,519,850 |
| POSTGRADO | 670 | 6,603,692 | 928 | 5,440,940 | 1,598 | 12,044,632 |
| COMPENSATORIOS | 344 | 2,967,861 | 1,088 | 3,254,175 | 1,432 | 6,222,036 |
| INVESTIGACION | 28 | 267,258 | 2 | 16,830 | 30 | 284,089 |
| Total | 1,528 | 14,029,087 | 11,899 | 59,252,389 | 13,427 | 73,281,476 |

Elaborado por: Programación y Estadísticas Fuente: Base de Datos de Crédito Educativo

Una vez que hemos analizado el segmento estratégico del crédito educativo, es importante dentro de su filosofía mantener con los valores y principios corporativos.

En el perfil del cliente respecto a la estrategia con el futuro del IECE, se pretende ser líder en la colocación del crédito educativo en los estratos de pobreza más necesitados del Ecuador conocidos como Quintil uno y Dos. Un quintil es la quinta parte de una población estadística ordenada de menor a mayor en este extracto la característica es los escasos recursos económicos.

Es la distribución de los hogares en cinco partes iguales teniendo como unidad de ordenamiento el valor del Índice de riqueza que éstos alcanzaron, dando lugar a la especificación de un punto de corte para cada uno de ellos, así poder hacer el seguimiento de los segmentos de población que mantienen un mismo nivel socioeconómico en el tiempo. Por este motivo el perfil de los clientes del IECE se medirían en función de sus ingresos, sin descuidar de otorgar el crédito a cualquier extracto social, así como actualmente es esta realizando el estudio del Fondo de Garantía para cubrir estos segmentos.

2.3.6 Valores y Principios Corporativos

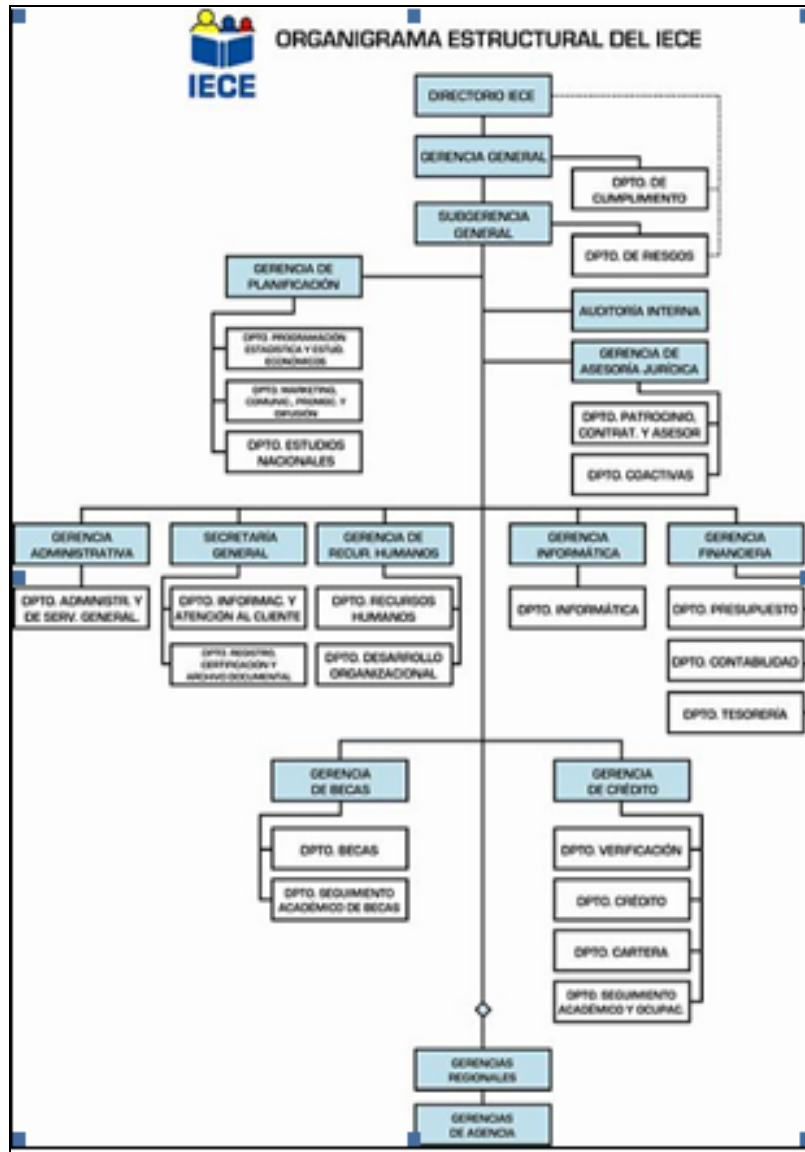
Los valores y principios del IECE son:

- **Ética.-** Realizaremos nuestro trabajo con total transparencia, ceñidos a las normas y procedimientos establecidos, cumpliendo con los principios de convivencia humana.
- **Compromiso de la organización.-** Sentir a la Institución, vivirla y llevarla en todos nuestros actos para alcanzar los objetivos institucionales.
- **Calidad en el trabajo.-** Garantía de buen trabajo en todas las instancias, de tal forma que nuestros clientes externos e internos se sientan satisfechos con el servicio que brindamos.
- **Desarrollo del talento humano.-** La institución reconocerá el esfuerzo individual y colectivo a través aumentar las capacidades de todos sus miembros.
- **Responsabilidad.-** Aportar al mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos, promoviendo su desarrollo profesional, midiendo los impactos de nuestra gestión.
- **Trabajo creativo.-** Disfrutar día a día de nuestra labor al hacerlo con agrado, ya que sabemos que estamos aplicando nuestros conocimientos, destrezas y habilidades.

2.4 Estructura Organizacional.

La actual estructura orgánica aprobada por la secretaria nacional de remuneraciones y servicio administrativo público SENRES, organismo máximo de aprobación sobre las estructuras organizacionales del sector público, del IECE es:

Gráfica N. 1



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Crédito educativo y becas, Estructura Organizacional, <http://www.iece.fin.ec/LaInstitucion.aspx>

Dicha estructura está conformada bajo la Ley sustitutiva del IECE de un cuerpo colegiado de máxima autoridad denominado directorio, el mismo que está conformado por: Un representante de la AGECI (agencia de cooperación internacional), un representante del CONESUP (Consejo Nacional de Educación Superior), un representante de la cámara de la producción, un representante

de la SENACYT (Secretaría Nacional de Ciencia y tecnología) y como presidente del directorio el Ministro de educación. Este cuerpo colegiado tiene como principal función el establecer las políticas en crédito y becas a nivel nacional y supervisar la gestión del Gerente General del IECE. Actualmente el IECE cuenta con 8 gerencia nacionales: administrativa, recursos humanos, planificación, crédito, becas, jurídico y financiero, cada una con sus distintos departamentos de apoyo.

Así también el IECE cuenta con gerencias regionales encargadas de descentralizar la gestión de la Matriz Quito y a su vez con agencias provinciales en cada provincia de atención al público.

2.5 Descripción de la Gerencia de Crédito.

2.5.1 Misión, Visión y Objetivos

La Gerencia de Crédito dedicada específicamente al crédito educativo se encarga de la administración y concesión de créditos estudiantiles para ecuatorianos con fondos otorgados por el gobierno nacional.

Formula y ejecuta políticas de crédito educativo de acuerdo las disposiciones legales vigentes. El ámbito de acción es a nivel nacional, y está a cargo del gerente de crédito.

La gerencia de crédito deberá cumplir y hacer cumplir la ley, el reglamento del IECE, y el manual de gestión de crédito.

Dirige y coordina con las gerencias de planificación y financiera la elaboración de planes y programas que serán sometidos a conocimiento de gerencia general.

Proponer reformas al reglamento de crédito, y sus manuales correspondientes, con el propósito de mejorar la gestión crediticia.

➤ **Objetivos en la Gerencia de Crédito.-**

Se propone los siguientes objetivos del área:

1. Ejecutar las políticas de crédito educativo, sobre la base de los planes y presupuestos aprobados por el directorio, cumplir con los reglamentos de crédito y sus correspondientes manuales de procedimientos y diseñar y mantener actualizado el sistema de seguimiento ocupacional de los beneficiarios al crédito educativo. (Objetivo 1)
2. Sugerir reformas a los reglamentos de crédito y sus correspondientes manuales de procedimientos, con el propósito de mejorar la gestión crediticia a fin de dirigir de manera eficiente el sistema de gestión crediticia. (Objetivo 2)
3. Establecer mecanismos de control que permitan disminuir los índices de morosidad de la cartera de crédito en recuperación, en el marco de las disposiciones reglamentarias vigentes para conocer y presentar informes mensuales sobre el comportamiento. (Objetivo 3)
4. Participar en coordinación con el área de asesoría de comunicación social, en la elaboración del plan de difusión de los servicios de crédito y participar en coordinación con las direcciones de planificación y financiera, en el establecimiento de la programación anual de crédito. (Objetivo 4)

2.5.2 Breve descripción de perfil del recurso humano para la gerencia de crédito

El personal dentro de la gerencia de crédito posee conocimientos básicos en temas de cálculos financieros y experiencia en el análisis de solicitudes de crédito así como aptitud para atender al público y dominio de herramientas informáticas. A continuación se detalla el número de personas por provincia/región u oficina a cargo de la gerencia de crédito:

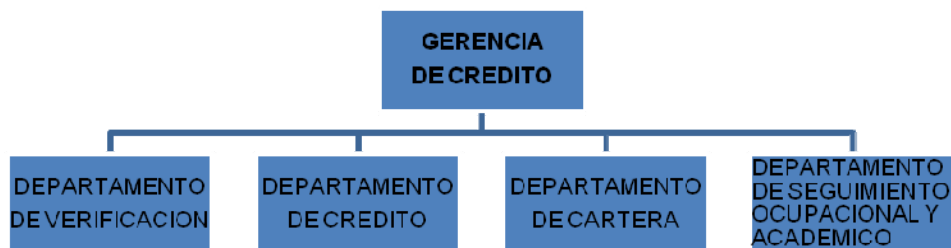
Tablas N. 2
Detalle de personas por provincias de la gerencia de crédito.

| | |
|-----------------------|----|
| Matriz-Quito | 31 |
| Guayaquil | 13 |
| Cuenca | 8 |
| Riobamba | 8 |
| Loja | 8 |
| Portoviejo | 8 |
| Esmeraldas | 8 |
| Ibarra | 2 |
| Latacunga | 2 |
| Sucumbíos | 2 |
| Napo | 2 |
| Orellana | 2 |
| Tulcán | 2 |
| Guaranda | 2 |
| Zamora | 2 |
| Macas | 2 |
| Babahoyo | 2 |
| Santo Domingo | 2 |
| Machala | 2 |
| Puyo | 2 |
| Ambato | 2 |
| Galápagos | 2 |
| Azogues | 2 |
| Francisco de Orellana | 2 |
| Salinas | 2 |

Fuente: Gerencia de Crédito
Elaborado por: Gerente de Crédito

Así también la estructura orgánica de la gerencia de crédito es:

Gráfica N. 2
Estructura orgánica de la gerencia de crédito.



Fuente: Gerencia de Crédito
Elaborado por: Gerente de Crédito

La estructura orgánica de la gerencia de crédito está conformada por 4 departamentos, esto ocurre en teoría, pero en la realidad es diferente. El departamento de Verificación está conformado por una sola persona y cuya función es la de verificar que la documentación ingresada por los solicitantes de crédito sea la correcta, el departamento de crédito se subdivide en dos actividades principales que son información y atención al usuario con 1 jefe y 2 técnicos de información en crédito y una segunda actividad que es recolección y aprobación del crédito con una jefatura y 15 personas entre especialistas, técnicos y expertos de crédito. El tercer departamento se llama Cartera, es el encargado de la recuperación de valores de crédito y trabajan 5 personas entre especialistas y técnicos de crédito y en departamento de seguimiento ocupacional y académico existe un jefe y 5 personas entre especialista y técnicos. La definición de especialista, experto y técnicos se debe a su formación y asignación de partida presupuestaria, esto es a su ingreso económico y a su formación académica, algo que no debería ocurrir ya que las actividades realizadas son idénticas.

2.5.3 Descripción de los procesos de concesión de crédito.

El IECE tiene en sus manuales los siguientes cuadros que detallan los procesos de concesión del crédito educativo, la definición del proceso, el límite inicial de donde parte el proceso y el límite final de término del mismo.

Tabla N. 3

Definición de procesos de concesión de crédito IECE

| | Procesos de concesión de crédito |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del proceso: | Créditos. |
| Definición: | Este proceso analiza los postulantes y su capacidad de crédito para el otorgamiento de crédito educativo. |
| Límite Inicial: | Recepción de la carpeta del postulante. |
| Límite Final: | Desembolso del crédito. |

| | |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del proceso: | Seguimiento académico y ocupacional |
| Definición: | Este proceso verifica el uso adecuado de los servicios otorgados por IECE. |
| Límite Inicial: | Otorgamiento del crédito. |
| Límite Final: | Culminación de estudios y retribución por parte del postulante. |
| Nombre del proceso: | Recuperación. |
| Definición: | Este proceso se encarga de la recuperación de los recursos financieros otorgados por la institución a los postulantes aprobados. |
| Límite Inicial: | Desembolso del crédito. |
| Límite Final: | Verificación del pago total. |
| Nombre del subproceso: | Información y orientación al cliente. |
| Definición: | Este proceso brinda información directa y orientación al cliente sobre las opciones de estudio. |
| Límite Inicial: | Atención al cliente |
| Límite Final: | Calificación del servicio. |
| Nombre del subproceso: | Recopilación de información y documentos. |
| Definición: | Este proceso recaba todos los requisitos solicitados para la aplicación al crédito. |
| Límite Inicial: | Recepción de la carpeta del postulante. |
| Límite Final: | Entrega de carpetas a analistas de crédito. |
| Nombre del subproceso: | Análisis y calificación de crédito. |
| Definición: | Este proceso define la capacidad de pago del postulante. |
| Límite Inicial: | Revisión de las carpetas entregadas. |
| Límite Final: | Aprobación o negación del crédito. |
| Nombre del subproceso: | Otorgamiento del crédito. |
| Definición: | Este proceso se encarga de realizar los desembolsos aprobados. |
| Límite Inicial: | Firma y legalización de contratos. |
| Límite Final: | Desembolso del crédito. |
| Nombre del subproceso: | Seguimiento académico. |
| Definición: | Este proceso verifica que los beneficiarios ocupen los recursos otorgados adecuadamente. |
| Límite Inicial: | Otorgamiento del crédito. |
| Límite Final: | Verificación del título de culminación de estudios. |
| Nombre del subproceso: | Seguimiento ocupacional. |
| Definición: | Este proceso ayuda a que los beneficiarios retribuyan los servicios prestados por el IECE. |
| Límite Inicial: | Verificación del título de culminación de estudios. |
| Límite Final: | Retribución por parte del postulante. |
| Nombre del subproceso: | Recuperación pasiva. |
| Definición: | Este proceso recupera los créditos otorgados mediante la forma acordada de pago. |
| Límite Inicial: | Desembolso del crédito. |
| Límite Final: | Verificación del último pago. |
| | Recuperación activa. |

| | |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del subproceso: | |
| Definición: | Este proceso recupera los créditos otorgados que no cumplen con el plan de pagos acordado. |
| Límite Inicial: | Verificación del atraso de pagos. |
| Límite Final: | Verificación del cumplimiento de los pagos atrasados. |
| Nombre del subproceso: | Coactiva. |
| Definición: | Este proceso ejecuta el pago de la deuda por medios legales de cobro. |
| Límite Inicial: | Verificación del atraso en tres pagos. |
| Límite Final: | Verificación del pago determinado por sentencia ejecutoriada. |

Fuente: Gerencia de Crédito
Elaborado por: Gerente de Crédito

2.5.4 Descripción del perfil del cliente para la obtención del crédito educativo.

Se otorga el crédito a todos los ecuatorianos de capacidad intelectual suficiente y de bajos recursos económicos que tengan un garante.

- **Requisitos del solicitante y Garante:**

Llenar el formulario de solicitud de crédito, Copia de cédula de ciudadanía solicitante y garante, si el estudiante es menor de edad, deberá adjuntar copia de cédula de ciudadanía del representante legal, certificado de ingresos en caso de trabajar solicitante y garante, croquis de la dirección domiciliaria del solicitante y garante, comprobante del pago de luz, agua o teléfono de los dos, no constar en la Central de Riesgos como deudor moroso durante los últimos seis meses solicitante y garante, no haber sido sancionado académicamente por el IECE, no haber sido objeto de juicio coactivo por parte del IECE como deudor principal, no mantener obligaciones con el IECE como garante solidario. El garante deberá demostrar ingresos líquidos equivalentes al 10%, del monto solicitado por crédito de igual manera debe tener domicilio permanente en el Ecuador, no podrá ser cónyuge entre sí garante y solicitante, necesariamente el garante deberá estar en relación de dependencia, no encontrarse impedido legalmente para contratar y obligarse el garante.

2.5.5 Montos de préstamos, plazos y tasas.

Los créditos educativos para estudios en el país se otorgan hasta 6.000 dólares y exterior hasta 8.000 dólares, el solicitante de crédito podrá contratar los siguientes rubros:

- **Colegiatura:** para cubrir los gastos de inscripción, matrícula, pensiones, créditos, derechos de grado y otros debidamente certificados por el centro docente, hasta el 100% dentro del tope máximo que da la institución.
- **Manutención:** País: 300 dólares mensuales, exterior: 700 dólares mensuales tesis: hasta 3.000 dólares que se cancela en dos cuotas: 50% a la firma del contrato y el otro 50% dos meses antes de la finalización de la investigación, previo la presentación del 80% del avance de tesis.
- **Elementos de estudio:** hasta 2.000 dólares, en cuyo caso deberá certificar el centro docente la necesidad de los mismos y el estudiante adjuntará dos cotizaciones en caso de requerir una computadora.
- **Gastos de viaje al exterior:** por una sola vez hasta 500 dólares, este rubro puede ser utilizado para la compra del pasaporte, pago de impuestos de salida ropa de invierno.
- **Pasajes al exterior:** hasta el 100% del costo, para lo cual adjuntará dos cotizaciones en clase económica.

El IECE, obligatoriamente contratará al estudiante un seguro de vida y accidentes. La contratación del seguro de salud como complemento para créditos al exterior, será opcional. En los programas de formación técnica o tecnológica, de nivel técnico superior y de educación superior de tercer y cuarto nivel, se concederá un período de gracia de seis meses.

La tasa de interés que cobra el IECE en los períodos de desembolso y gracia es del 7.70% anual. Un mes antes a la finalización del período de gracia el estudiante tiene obligación de acercarse al departamento de cartera, para convenir la forma de pago, cuyo plazo no excederá de 48 meses-4 años, siempre y cuando el IECE, haya entregado el monto máximo.

Capítulo III

CONOCER Y ANALIZAR EL ACTUAL DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL IECE EN LA GERENCIA DE CRÉDITO

Para identificar la metodología de levantamiento de los actuales indicadores de gestión en la gerencia de crédito del IECE se realizó tres etapas, la primera se enfocó a la descripción de la identificación de los factores críticos de éxito, la segunda en cómo se establecieron los indicadores por cada uno de los factores y la tercera en el diseño de los indicadores para los procesos en dicha gerencia.

Esta actividad está orientada a evaluar objetivamente los resultados en la implementación de los indicadores. Es importante mencionar que los indicadores que se analizaran se encuentra diseñados el segundo semestre del 2008 e implementados únicamente mediante memorando internos en esos meses.

3.1 Identificación de los factores críticos de éxito.-

En el Instituto ecuatoriano de crédito educativo y becas no se contaba con la identificación de los FCE, su no formulación determinó que los objetivos se realizaran de manera general, no garantizando que estos objetivos planteados sean realmente importantes, esto quiere decir que se deben identificar las actividades indispensables para el funcionamiento del proceso en virtud de la estrategia empresarial.¹³

La utilidad de determinar los FCE es la de concentrar la atención de los directivos y los subordinados en aquellos aspectos más significativos.

¹³ Robert S. Kaplan y David P. Norton, *El cuadro de Mando Integral*, p. 266-283

Tabla N. 4

Tabla de establecimiento de FC y controles gerencia de crédito IECE

| OBJETIVO | DESCRIPCIÓN | FC | CONTROL |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Uno | Ejecutar las políticas de crédito educativo, sobre la base de los planes y presupuestos aprobados por el directorio y cumplir con los reglamentos de crédito y sus correspondientes manuales de procedimientos y diseñar y mantener actualizado el sistema de seguimiento ocupacional de los beneficiarios al crédito educativo. | Ejecución de cumplimiento de manuales y sistema de seguimiento | Comisión de cumplimiento que emita reportes mensuales |
| Dos | Sugerir reformas a los reglamentos de crédito y sus correspondientes manuales de procedimientos, con el propósito de mejorar la gestión crediticia a fin de dirigir de manera eficiente el sistema de gestión crediticia | Resoluciones | Control del número de créditos otorgados |
| Tres | Establecer mecanismos de control que permitan disminuir los índices de morosidad de la cartera de crédito en recuperación, en el marco de las disposiciones reglamentarias vigentes para conocer y presentar informes mensuales sobre el comportamiento de la cartera de crédito, al gerente general, para la toma oportuna de decisiones | Morosidad | Reportes mensuales sobre índice de morosidad |
| Cuatro | Participar en coordinación con la asesoría de comunicación social, en la elaboración del plan de difusión de los servicios de crédito y participar en coordinación con las gerencias de planificación y financiera, en el establecimiento de la programación anual de crédito | POA | Avances trimestrales de cumplimiento del POA |

Fuente: Gerencia de Planificación

▪ **Análisis del establecimiento de FC y controles gerencia de crédito IECE**

En la Tabla 5 se enuncian los objetivos de la gerencia de crédito, estableciendo un factor crítico por cada uno y un control. Este establecimiento o metodología utilizada al parecer es sencilla, sin embargo teóricamente para escribir o formular un FC el IECE no consideró aspectos fundamentales como: los factores críticos deben primeramente garantizar una buena comprensión del entorno, que los mismos sean observables o medibles que tengan un gran impacto en el rendimiento de la organización. En la elaboración no se hizo una evaluación. A modo de definición, los factores críticos de éxito se entienden como "el número limitado de actividades en las que los resultados

satisfactorios aseguran un beneficio competitivo con éxito para el departamento, empresa, unidad, gerencia; o simplemente como las actividades requeridas para garantizar el éxito del negocio. Esto podemos observar claramente en la gráfica anterior que no se cumple ya que se determina como factor crítico para el objetivo número dos la palabra *resoluciones*, la misma que no es entendible y tampoco es una actividad de resultado satisfactorio.

De igual manera en el objetivo número 3 y 4 se establece como FC al *plan operativo anual y a la morosidad* sin considerar el cumplimiento o incumplimiento del POA y el incremento o disminución del índice de morosidad lo que no se establecería como factores.

Los controles establecidos en los cuatro objetivos no muestran un resultado alcanzable ni obtenible, solo son reportes e informes.

3.2 Establecimiento de indicador por factor crítico de éxito

Tabla N. 5

Indicador por factor y control de la GC- IECE

| OBJ. | DESCRIPCIÓN | FC | CONTROL | INDICADOR |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uno | Ejecutar las políticas de crédito educativo, sobre la base de los planes y presupuestos aprobados por el directorio y cumplir con los reglamentos de crédito y sus correspondientes manuales de procedimientos y diseñar y mantener actualizado el sistema de seguimiento ocupacional de los beneficiarios al crédito educativo. | Ejecución de cumplimiento de manuales y sistema de seguimiento | Comisión de cumplimiento que emita reportes mensuales | Estandarización de procesos |
| Dos | Sugerir reformas a los reglamentos de crédito y sus correspondientes manuales de procedimientos, con el propósito de mejorar la gestión crediticia a fin de dirigir de manera eficiente el sistema de gestión crediticia | Resoluciones | Control del numero de créditos otorgados | Mayor rentabilidad, desarrollo de nuevos productos para concesión de crédito, alto nivel de creatividad. |

| | | | | |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tres | Establecer mecanismos de control que permitan disminuir los índices de morosidad de la cartera de crédito en recuperación, en el marco de las disposiciones reglamentarias vigentes para conocer y presentar informes mensuales sobre el comportamiento de la cartera de crédito, al gerente general, para la toma oportuna de decisiones | Morosidad | Reportes mensuales sobre índice de morosidad | Retención de clientes, relaciones con los clientes, incrementar número de clientes, |
| Cuatro | Participar en coordinación con la asesoría de comunicación social, en la elaboración del plan de difusión de los servicios de crédito y participar en coordinación con las gerencias de planificación y financiera, en el establecimiento de la programación anual de crédito | POA | Avances trimestrales de cumplimiento del POA | Fidelidad y compromiso con el área, conocimiento de nueva tecnología, conocimiento del IECE y entorno. |

Fuente: Gerencia de Planificación

▪ **Análisis del establecimiento de indicador por factor crítico de éxito**

En la gráfica seis se establecen un indicador según el IECE por cada factor y medida de control, sin embargo bajo los enfoques teóricos revisados, no se trata de un factor sino de un resultante en ciertos casos de las mediciones y controles establecidos. Los factores críticos de éxito no son indicadores de gestión metodológicamente sino teóricamente son elementos que son importantes para que una estrategia tenga éxito. Los indicadores son medidas que cuantifican los objetivos de la gestión lo que la gráfica anterior carece completamente además los indicadores permiten la medición del desempeño estratégico, algo que no se ve en el objetivo uno respecto a la *estandarización de procesos* como un indicador. Esta definición de los indicadores no es correcta, puesto que hay que evaluarlos numéricamente, es decir, con una fórmula que calcule, cuantifique o determine resultados.

3.3 Diseño de indicadores para los procesos en la gerencia de crédito.

Tabla N. 6

Indicadores de gestión de la GC- IECE

| DIMENSIONES | OBJETIVOS | INDICADOR | MEDIDA ACTUAL | META | INICIATIVA |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FINANCIERA | Alcanzar mayor rentabilidad (créditos) | Crecimiento en colocación crediticia (# de créditos) | 7812 | 9374,4 | Proceso de difusión masiva |
| | Mejorar el margen de rentabilidad | Margen de rentabilidad | 1,22 | 1,5 | Reducir los costos fijos |
| DEL CLIENTE | Retener clientes | Encuesta de satisfacción del cliente | 0 | 4,8 | Ejecutivos de cuenta de primer piso clientes institucionales |
| | Rentabilizar las relaciones | # de productos por cliente | 1,2 | 3 | Contacto directo con beneficiarios |
| | Incrementar el # de clientes | Crecimiento de clientes nuevos | 15% | 39% | Difusión nacional |
| PROCESOS INTERNOS | Desarrollo de nuevos productos crediticios | Productos de crédito nuevos | 0 | 1 | Incentivos a desarrolladores |
| | Actualizar software y hardware del área | Solicitud y adquisición tecnológica | 0,3 | 1 | Incluir un Sistema Integrado |
| | Estandarizar los procesos | Procesos estándar | 0 | 100% | Proceso sistematizado de levantamiento de información, eliminando actividades de procesos que no generen valor |
| FORMACION Y CRECIMIENTO | Conocimiento de nueva tecnología | Horas de capacitación | 20 | 160 | Cursos permanentes |
| | Desarrollo de creatividad | Creación de nuevas ideas para concesión de crédito | 1 | 2 | Incentivos a personal sobre creatividad |
| | Desarrollo de la fidelidad y compromiso con el área | Nivel de satisfacción laboral en el área | 0 | 4,5 | Desarrollar relaciones interpersonales |
| | Conocimiento de la empresa y entorno | Conocimiento del IECE | 25% | 95% | Mantener reuniones periódicas |

Fuente: Gerencia de Planificación

- **Análisis del establecimiento de indicador por factor crítico de éxito**

La gráfica 7 el IECE incluye indicadores de gestión bajo las cuatro perspectivas que menciona los enfoques teóricos de la presente investigación.

En términos generales se pueden reconocer varias funciones atribuidas a la evaluación, las mismas no son excluyentes sino extras y algunas se explican a través de las ideas más popularizadas que se tienen sobre la evaluación y otras se corresponden claramente con un concepto más completo y complejo de estos procesos. Los indicadores de evaluación de desempeño transmiten la idea de finalización de una etapa, ciclo o es un resultado de varias actividades, aún cuando no sea este el propósito y la ubicación de las acciones evaluativas cabe tener presente que para los actores participantes en alguna de las instancias del proceso, éste adquiere esta función simbólica. Las funciones más importantes de la evaluación es su forma instrumental central como soporte para los procesos de toma de decisiones. Esta función de evaluar es también política ya que adquiere un rol sustantivo como retroalimentación de los procesos de planificación y la toma de decisiones sobre la ejecución y el desempeño de los programas y proyectos del IECE. En forma complementaria con la función de conocimiento y la identificada como función política, esta función recalca el aspecto instrumental de la evaluación que sitúa la toma de decisiones hacia la mejora de los procesos. En la medida que se posibilita una mayor comprensión de los componentes presentes es factible dirigir las acciones hacia el mejoramiento en términos de efectividad, eficiencia, eficacia, pertinencia y/o viabilidad de las acciones propuestas. Una vez conocido el diseño de los indicadores de la gerencia de crédito del IECE, el análisis siguiente verificará con la metodología de investigación propuesta esto es, a través de encuestas escritas, datos históricos, y levantamiento de información, la aplicabilidad de los indicadores actuales, su antes y el después de su uso cuyo fin será la validación de utilidad e implementación del diseño.

La evaluación de los resultados de cada indicador en la gerencia de crédito es subjetiva en virtud que no existió un plan de implementación, sino a través de una comunicación interna se dispuso su manejo, sin hasta la presente fecha realizarse dicho procedimiento. Por lo que parte de este estudio no solo comprende el análisis del diseño de indicadores sino también el proporcionar una amplia metodología de implementación de los indicadores. La evaluación de los indicadores nos permite determinar que existen indicadores nombrado en el diseño anterior que bajo los conceptos teóricos no son realmente indicadores ya que no miden , ni controlan nada, en la siguiente tabla se determina una descripción concreta de cada indicador que nos permitirá tener una mejor definición para los nuevos planteamientos.

3.4 Evaluación de los indicadores de gestión de la GC- IECE

Tabla N. 7

Evaluación de los indicadores de gestión de la GC- IECE

| DIMENSIONES | OBJETIVOS | INDICADOR | EVALUACIÓN |
|--------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FINANCIERA | Alcanzar mayor rentabilidad | Crecimiento en colocación crediticia | El IECE no es una entidad con fines de lucro, sino sigue fines de crecimiento social |
| | (créditos) | (# de créditos) | |
| | Mejorar el margen de rentabilidad | Margen de rentabilidad | La recuperación de cartera dentro de la variable de medición |
| DEL CLIENTE | Retener clientes | Encuesta de satisfacción del cliente | No se puede retener clientes ya que los beneficiarios del IECE solo pueden ser acreedores una vez y saldar sus responsabilidades para obtener otro beneficio |

| | | | |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Rentabilizar las relaciones | # de productos por cliente | No se puede retener clientes ya que los beneficiarios del IECE solo pueden ser acreedores una vez y saldar sus responsabilidades para obtener otro beneficio, pero si firmar convenio con entidades de educación que afiancen alianzas estratégicas para mejores resultados en beneficiarios |
| | Incrementar el # de clientes | Crecimiento de clientes nuevos | Medición que si se realiza en colocación de crédito de manera efectiva ver tabla AB |
| PROCESOS INTERNOS | Desarrollo de nuevos productos crediticios | Productos de crédito nuevos | Existe incremento de esta actividad, pero en indicador no controla la efectividad o los resultados. |
| | Actualizar software y hardware del área | Solicitud y adquisición tecnológica | No es un indicador real |
| | Estandarizar los procesos | Procesos estándar | No es un indicador no mide ningún proceso |
| FORMACION Y CRECIMIENTO | Conocimiento de nueva tecnología | Horas de capacitación | Podría ser mejorado , no se utiliza y no mide en la actualidad ningún proceso |
| | Desarrollo de creatividad | Creación de nuevas ideas para concesión de crédito | No es utilizado ni medido |
| | Desarrollo de la fidelidad y compromiso con el área | Nivel de satisfacción laboral en el área | No es utilizado ni medido |
| | Conocimiento de la empresa y entorno | Conocimiento del IECE | No existe control, seguimiento ni evaluación sobre este indicador |

Fuente: Ing. Carlos Solano
Elaborado por: Ing. Carlos Solano

Dentro de cada uno de los indicadores el IECE a través de su gerencia de crédito está realizando el control y seguimiento de la colocación e incremento del número de crédito educativos, en virtud de las metas planteadas por la Secretaria Nacional de Planificación Senplades, este indicador es efectivo y permite el control y ajustes en el transcurrir de la planificación presupuestaria, en la colocación y mejora social.

En la tabla siguiente podemos ver una disminución en la colocación del crédito educativo en los últimos 2 años y el primer trimestre del año 2010.

Tabla N. 8

Indicador de gestión Colocación de Crédito de la GC- IECE

| 2,008 | | 2,009 | | 2,010 | |
|--------|-------------|--------|-------------|--------|------------|
| NÚMERO | MONTO | NÚMERO | MONTO | NÚMERO | MONTO |
| 25,308 | 105,747,893 | 19,383 | 105,668,773 | 6,920 | 37,240,924 |

Fuente: Gerencia de Planificación

- **Entrevista verbal para los funcionarios de la gerencia de crédito educativo**

La siguiente entrevista escrita tiene la finalidad de determinar la aplicabilidad, utilidad y funcionalidad de los indicadores de gestión vigentes en la gerencia de crédito, esta ha sido realizada en 20 de los 31 funcionarios del área de crédito educativo de la matriz Quito de manera aleatoria. Así también se enviaron a 6 agencias regionales vía correo electrónico para ser formuladas en tiempo determinado y obteniendo los resultados por la misma vía de comunicación. En la tabla siguiente esta la ficha técnica de preguntas a realizarse, las mismas se fueron estructuradas de manera que concluyan en el objetivo de las mismas.

Tabla N. 9

Preguntas e interpretación de la entrevista GC- IECE

| GERENCIA DE CREDITO 2010-IECE | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PREGUNTA | INTERPRETACION |
| 1. ¿Aplica usted el indicador de crecimiento en colocación crediticia (# de créditos) en sus procesos, le considera útil y funcional? ¿Detalle su respuesta porque si y porque no? | La pregunta pretende conocer si se utiliza su indicador actual en los funcionarios de la gerencia de crédito y como este influye en sus decisiones |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. ¿Considera que el margen de rentabilidad que utiliza la gerencia de crédito es útil para la medición de resultados? | La pregunta pretende conocer si se utiliza su indicador actual a mas de considerar si este indicador financiero de ganancia es útil para el IECE como entidad social sin fines de lucro. |
| 3. ¿Realiza encuestas frecuentes de satisfacción del cliente, si es afirmativo con qué frecuencia y como utiliza los resultados? | La pregunta pretende conocer si se utiliza su indicador y conocer si existe una cultura de atención al cliente |
| 4. ¿Contabiliza el # de productos por cliente y de qué forma se lo realiza? | La pregunta pretende conocer si se utiliza alguna medida sobre los productos de la fábrica de crédito o no existe simplemente. |
| 5. ¿Al ser parte de la gerencia de crédito como mide usted el crecimiento de clientes nuevos, utiliza alguna herramienta o estrategia para este fin, y que tan funcional lo considera? | La pregunta pretende conocer si se utiliza alguna información, sistema, base de datos, etc. que permita ver cuántos clientes nuevos tiene el IECE. |
| 6. ¿Se ha implementado productos de crédito nuevos en los dos últimos años y cuáles son? | La pregunta pretende conocer si se ha implementado creación de nuevos productos o no. |
| 7. ¿Ha incrementado el parque tecnológico de la gerencia de crédito como Solicitud y adquisición propia del área y hace que tiempo? | La pregunta pretende conocer si se utiliza su alguna medida de control para ver las mejoras tecnologías de crédito |
| 8. ¿Tiene procesos estándar como medida de resultados en los procesos de concesión del crédito educativo? ¿Cuántos manuales posee? ¿Cómo son medidos? ¿Qué efectividad, utilidad y funcionalidad considera tiene en una escala del 1 al 10? | La pregunta pretende conocer si se utiliza procesos estándar y sus características enunciadas |
| 9. ¿Son medidas o utilizadas para su beneficio laboral las horas de capacitación que ha recibido? | La pregunta pretende conocer si se mide la capacitación brindada |
| 10. ¿Ha colaborado en la creación de nuevas ideas para concesión de crédito? ¿Con que frecuencia? | La pregunta pretende conocer si se utiliza resultados o incentivos a la innovación por parte de los funcionarios del crédito |
| 11. ¿Cree usted que el nivel de satisfacción laboral en el área es utilizado para una mejor funcionabilidad? | La pregunta pretende conocer si se mide el clima laboral y que mejoras aportarían |
| 12. ¿Cómo le miden el conocimiento que tenga usted del IECE? | La pregunta pretende conocer si se evalúa el incremento de conocimiento |

Fuente: Ing. Carlos Solano
Elaborado por: Ing. Carlos Solano

El resultado de la entrevista personal se pondero y se obtuvo los porcentajes de contestaciones de acuerdo a las necesidades y objetivos de cada una de las incógnitas arrojando el siguiente lineamiento.

Tabla N. 10

Resultados de encuestas escritas GC- IECE

| Conclusiones de las respuesta realizadas | |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PREGUNTA 1: | El 90% si aplican pero consideran que no es funcional mencionan que es útil pero no se hace los correctivos, el 10% no responde , evade o no le importa |
| PREGUNTA 2: | El 100% responde que no, ya que el IECE se considera una institución sin fines de lucro |
| PREGUNTA 3: | El 100% responde que no considera los resultados en virtud que no se hacen |
| PREGUNTA 4: | El 100% responde que no considera los resultados en virtud que no se hacen |
| PREGUNTA 5: | El 100% responde que no y que no cuentan con una herramienta, consideran que todos son clientes nuevos |
| PREGUNTA 6: | El 100% responde que no pero que si hubo cambios en incrementos de montos, cambios en requisitos y bajaron las tasas de interés, existe un estudio nuevo para aprobación |
| PREGUNTA 7: | Si el 100% cambio de Hardware pero en 0% los sistemas o herramientas sistémicas, tiene un sistema llamado SIGEN desde el 2007 no efectivo |
| PREGUNTA 8: | El 80% consideran que tiene procesos estándar el 20% que no, existen tres manuales vigentes y no son respetados la calificación promedio de respuesta es 3. |
| PREGUNTA 9: | El 98% considera que no ha recibido capacitación el 2% que sí, pero el 100% que no se utiliza en su puesto de trabajo |
| PREGUNTA 10: | No el 18%, si el 82% y una periodicidad de no menor a un año |
| PREGUNTA 11: | El 100% está insatisfecho |
| PREGUNTA 12: | El 100% respondió que no saben si le miden o que no le miden. |

Fuente: Ing. Carlos Solano
Elaborado por: Ing. Carlos Solano

Dentro del análisis se detecto claramente que no existe, una unidad o persona responsable de realizar el seguimiento, evaluación y control de los indicadores de gestión, por lo que se los tiene simplemente en papel escrito sin funcionabilidad, utilidad y menos con aplicabilidad de los mismos. En esto radican los resultados en el cual el 90% si aplican indicadores de colocación crediticia, pero consideran que no es funcional mencionan que es útil pero no se hace los correctivos necesarios, así también el 10% no responde la pregunta porque no existe un control sobre el uso de los mismos, evade o no le importa. Respecto al indicador de margen de rentabilidad, el 100% responde que no es útil, ya que el IECE se considera una institución sin fines de lucro de carácter social. El 100% responde que no considera los resultados de satisfacción al cliente en virtud que no se hacen ningún tipo de encuestas, esto explica las largas colas en atención al cliente que actualmente la institución presenta en días normales. El 100% responde que no contabiliza el número de productos por cliente y de qué forma se lo realiza y que no cuentan con una herramienta, consideran que todos son clientes nuevos y ninguno mide el crecimiento de clientes nuevos, incluyendo el gerente de crédito. El 100% de los entrevistados menciona que productos nuevos no han sido implementados responden que si hubo cambios en incrementos de montos, cambios en requisitos y bajaron las tasas de interés, existe un estudio nuevo para aprobación desde el área de planificación pero que aun no está implementado. Si el 100% cambio de Hardware pero hace un año pero en 0% los sistemas o herramientas sistémicas se cuenta como una herramienta informática, un sistema llamado SIGEN desde el 2007 no efectivo. El 80% consideran que tienen procesos estándar el 20% que no porque mencionan que se acomodan a las necesidades de cada individuo, existen tres manuales vigentes y no son respetadas la calificación promedio de respuesta es 3. El 98% considera que no ha recibido capacitación el 2% que si, pero el 100% que no se utiliza en su puesto de trabajo.

No el 18% piensa que ha colaborado en nuevas ideas y si el 82% asistiendo a reuniones de mejora continua y una periodicidad de no menor a un año. El 100% está insatisfecho con al ambiente laboral, existe un clima desagradable al interior lleno de conflictos entre los propios funcionarios. El 100% respondió que no saben si le miden o que no le miden y al tener nombramientos no afecta mucho la medición por la estabilidad y seguridad laboral que esto radica.

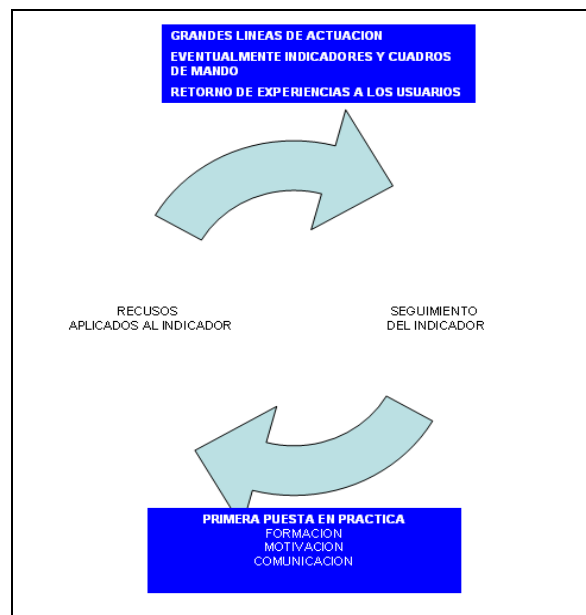
Capítulo IV

OPTIMIZACIÓN DEL MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA GERENCIA DE CRÉDITO DEL IECE E IMPLEMENTACIÓN.

La tendencia actual y moderna de investigación de la calidad estimula a un mejoramiento continuo de los modelos o sistemas mediante la prevención de los defectos. Ningún sistema o modelo puede ser evaluado si no es posible medirlo y menos si no ha sido implementado, por lo que el modelo de indicadores de gestión de la gerencia de crédito del IECE no ha arrojado los resultados esperados. En la siguiente gráfica se explica las grandes directivas del indicador, los recursos del indicador, el seguimiento o control al mismo, las operaciones con indicadores, tanto entradas y salidas del proceso como un ciclo completo de vida del diseño de indicadores.

Gráfica N. 3

Indicador de gestión Colocación de Crédito de la GC- IECE

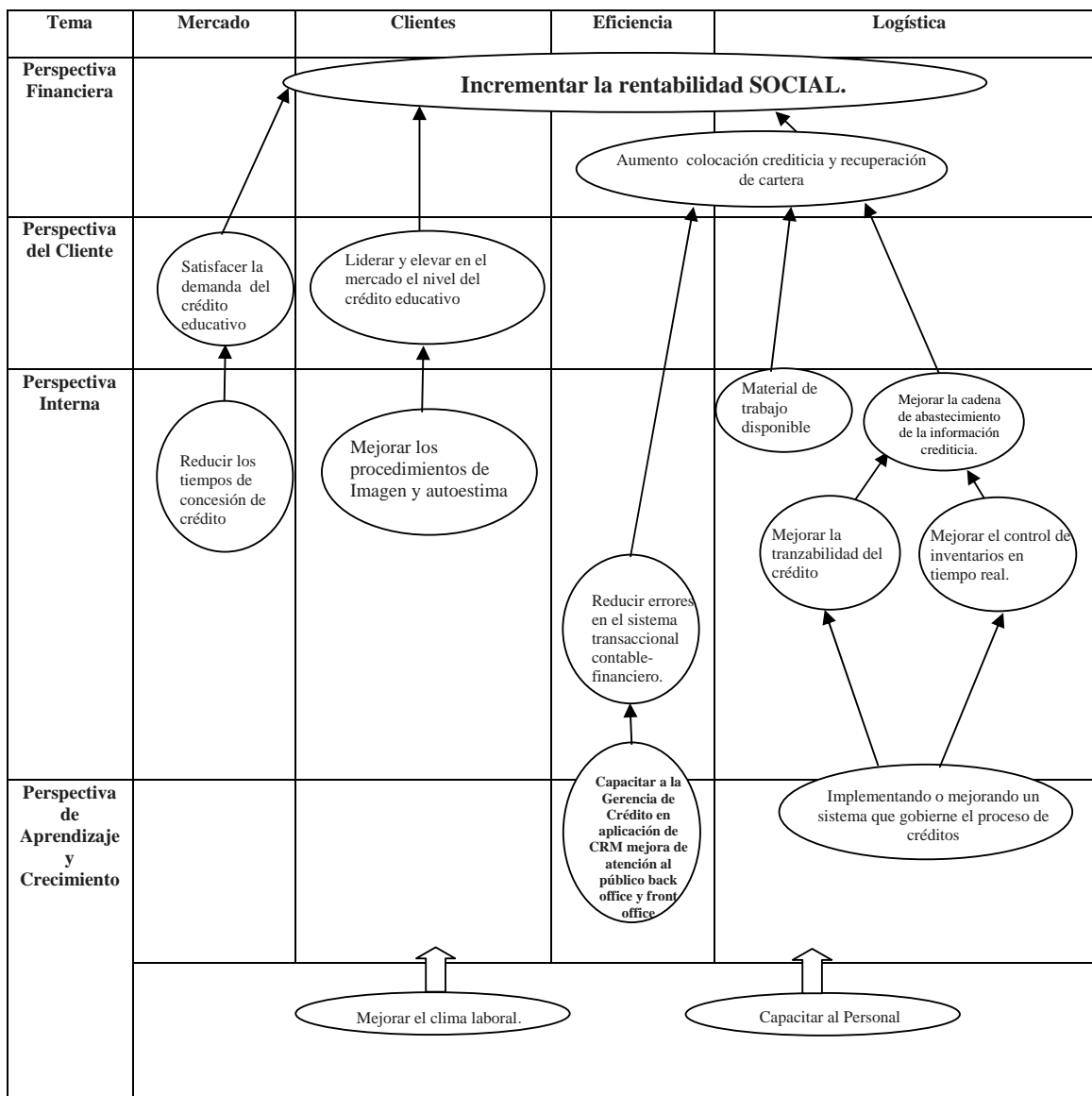


Fuente: Ciclo de vida de los indicadores Elaborado por: Carlos Solano

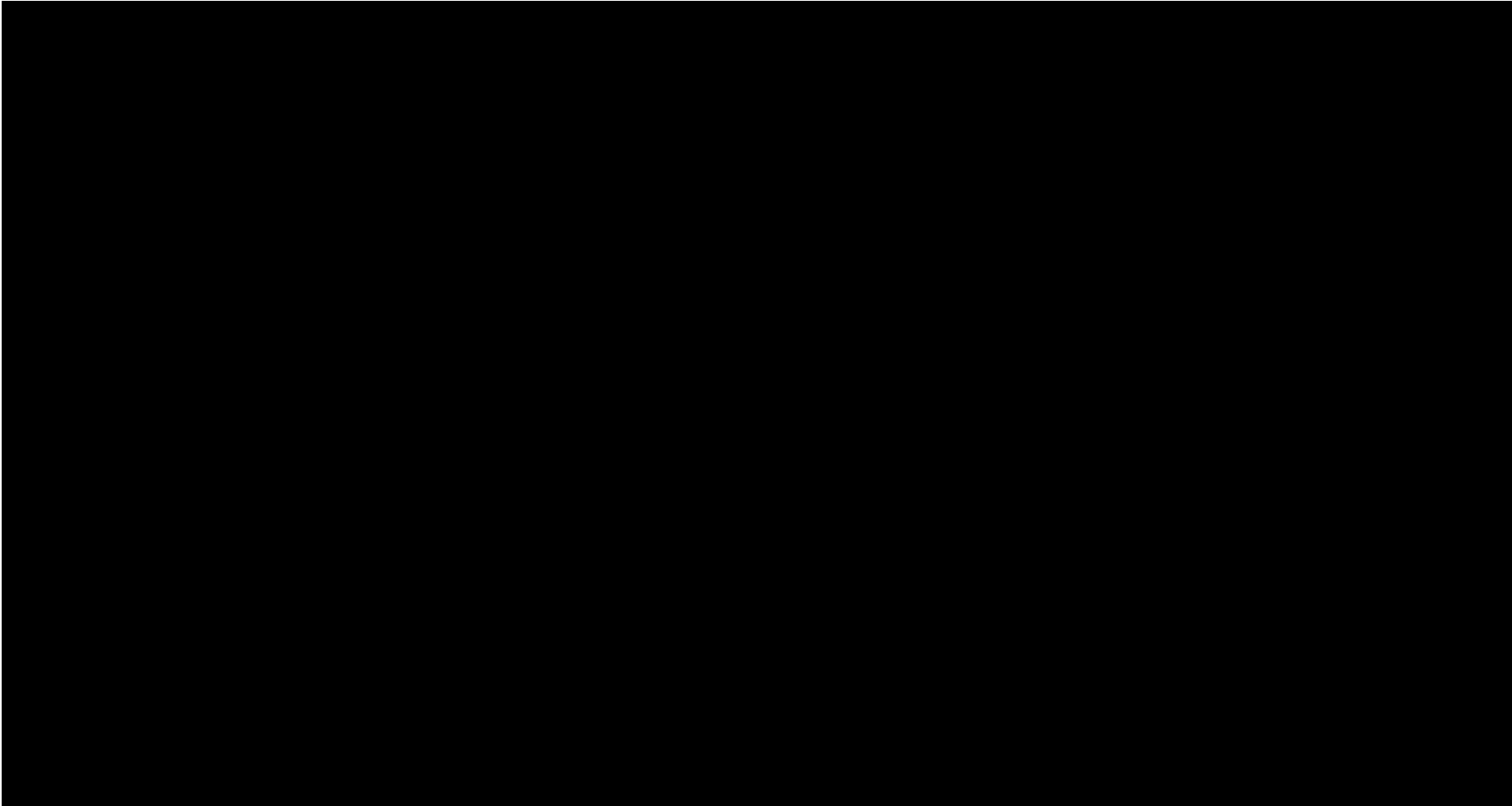
4.1 Identificación de los nuevos factores críticos de éxito

Para identificar los nuevos indicadores a través de los factores críticos, es necesario tener definido un mapa - árbol de objetivos que permita la optimización eficaz de los indicadores incluyendo una metodología de implementación.

Árbol de Objetivos de la GC- IECE



Fuente: Árbol de Objetivos Gerencia de Crédito IECE, Elaborado por: Carlos Solano



Fuente: Matriz de Relación para Medición de Desempeño, Elaborado por: Carlos Solano

La rentabilidad social se define como: el beneficio que obtiene la sociedad de un proyecto de Inversión o de una empresa determinada. Dichos beneficios se estiman utilizando precios sociales y los criterios aplicados por la evaluación de proyectos. Las medidas de rentabilidad social más usadas en evaluación social de proyectos son el valor presente neto y la tasa interna de retorno. El valor presente neto constituye una medida de rentabilidad social debido a que se calcula utilizando precios sociales. La tasa interna de retorno se obtiene descontando los flujos de ingresos netos por una tasa social de descuento.¹⁴

Desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el árbol de objetivos pretende capacitar el personal de la gerencia de crédito en aplicación de CRM en mejora de atención al público back office y front office así como el mejorar el clima del área, bajo la perspectiva interna o de procesos se plantea la reducción de los tiempos en la concesión del crédito, la mejora de los procedimientos de imagen y autoestima interna, la reducción de errores en el sistema transaccional contable y financiero del crédito educativo, el mejoramiento de la tranzabilidad del crédito, así como un buen uso del control de inventarios en tiempo real, la corrección de la cadena de abastecimiento de la información crediticia contando con el material de trabajo disponible.

En la perspectiva del cliente se quiere satisfacer la demanda nacional del crédito educativo, liderando y elevando el nivel del mismo. En la perspectiva financiera el aumento en colocación del crédito y la recuperación de cartera, pretende obtener una rentabilidad social de beneficio nacional. Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen.

Así también las siguientes preguntas planteadas sirven para un mejor desarrollo de los indicadores con sus FCE. Esto permite que los factores claves del éxito, que son las capacidades controlables por la gerencia de crédito en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos, los mismos que

¹⁴ Richard Giralt-Miracle, *Diseño de Rentabilidad Social y Económica*, 2001

se describen en el árbol o mapa de objetivos. Los indicadores que se proponen estarán ligados a la planeación estratégica institucional vigente, en virtud de conseguir los objetivos y metas trazadas por la institución.

4.2 Establecimiento y optimización de nuevos indicadores por factor crítico de éxito.

El rediseño de los indicadores de gestión de la gerencia de crédito debe estar vinculando los resultados de un plan estratégico, y debemos establecerlos desde el nivel mas estratégico del negocio, hacia los otros departamentos, generalmente son indicadores que se asocian con los objetivos o proyectos.

Los indicadores para el área de la gerencia de crédito tienen su base en los procesos en los cuales interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes.

El indicador debe ser importante para la gestión, esto es, que aporte información indispensable para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones. El indicador se lo establecerá adecuando a la pertinencia de medición. A su vez, el indicador debe ser preciso.

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo por lo que la implementación mantendrá esta consistencia.

Se ha realizado la selección de aquellas actividades que se consideran prioritarias en virtud del árbol de objetivos y vinculando la planeación estratégica.

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información, los indicadores habrán de tener una frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

Tabla N. 11 Determinación de indicadores de gestión crediticia GC- IECE

| PERSPECTIVA FINANCIERA | |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mayor Colocación Social | |
| Nombre: | Rentabilidad social sobre el Quintil uno y dos en colocación de crédito educativo El término quintil es utilizado en economía para caracterizar la distribución del ingreso de una población humana. El quintil de ingreso, se calcula ordenando la población (de una región, país, etc.) desde el individuo más pobre al más adinerado, para luego dividirla en 5 partes de igual número de individuos; con esto se obtienen 5 quintiles ordenados por sus ingresos, donde el primer quintil (Q1, I quintil) representa la porción de la población más pobre; el segundo quintil (Q2, II quintil), el siguiente nivel menos pobre. |
| Definición: | Permite conocer la ganancia social de incrementar el crédito educativo en los niveles de pobreza para ver el beneficio que obtiene la sociedad con este servicio público. |
| Forma de Cálculo: | Indicador = $(\#CO / \#CP) * 100$ CP= créditos planificados totales CO= créditos otorgados en Q1 y Q2 Número de créditos planificados/ Número de créditos otorgados P=Colocación Q1 y Q2 Px=Población total en edad de estudios (18-35 años) de Q1 y Q2 Indicador = $(\#P / \#Px) * 100$ |
| Responsable: | Gerente de crédito |
| Frecuencia de levantamiento: | Semestral- Por los inicios semestrales y anuales de clase |
| Frecuencia de reporte: | Semestral |
| Finalidad: | Medir el nivel de ganancia social en la inversión del estado a través del IECE en colocación del crédito educativo con tasas preferenciales. |
| Fuente de Información: | Sistema Esigen (Sistema integrado de crédito vigente) |
| Niveles de Reportes: | Gerencia de Planificación, Gerencia General |
| Meta de Desempeño: | El 25% anual de incremento vs. lo planificado. (el 25% es en base a la Planificación del Estado en el Plan del Buen Vivir mediante el cual el atender a los quintiles más necesitados es prioridad , el gobierno pretender cubrir las brechas de desigualdades de acceso atendiendo a los de menos recursos económicos y como política del Ministerio Coordinador de Política económica se destinara entre un 25 a 30% no menor la planificación de colocación crediticia en los Q1 y Q2) |
| Recuperación de cartera | |
| Nombre: | Rotación de cartera (veces de rotación) |
| Definición: | Establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio de un período determinado de tiempo generalmente un año. El indicador de rotación de cartera permite conocer la rapidez de la cobranza. |
| Forma de Cálculo: | Indicador = $\#CO / CCP$ CP= créditos otorgados CCP= cuentas por cobrar promedio |

| | |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Número de créditos otorgados /cuentas por cobrar promedio |
| Responsable: | Gerente de crédito/Gerente financiero |
| Frecuencia de levantamiento: | Semestral |
| Frecuencia de reporte: | Trimestral |
| Finalidad: | Medir la rapidez de la cobranza |
| Fuente de Información: | Cartera |
| Niveles de Reportes: | Gerencia de Planificación, Gerencia General |
| Meta de Desempeño: | 10% de disminución del promedio de días de recuperación. Se quiere reducir de 40 días a 35 días, actualmente se encuentra en el 11.50%. |

Fuente: Indicadores gerencia de crédito IECE Elaborado por: Carlos Solano

CALCULOS CON DATOS REALES DE VERIFICACION DEL INDICADOR EN PERSPECTIVA FINANCIERA:

a) Indicador 1 = $\#CO / \#CP * 100$

CP= créditos planificados totales

CO= créditos otorgados en Q1 y Q2

Indicador 1: Aun no se puede medir porque el IECE hasta Diciembre del 2010 se encontraba con tratamiento de iguales condiciones al otorgamiento del crédito educativo con relación a la banca privada.

A partir del enero 2011 el IECE históricamente colocara crédito en los Q1 y Q2 en relación a que la Superintendencia de Bancos y Seguros Cataloga al crédito educativo del IECE como crédito social, con requisitos mínimos y con un respaldo del Fondo de Garantía.

P=Colocación Q1 y Q2

Px=Población total en edad de estudios

(18-35 años) de Q1 y Q2

$$\text{Indicador} = (\#P / \#Px) * 100$$

Indicador 1: Aun no se puede medir porque el IECE hasta Diciembre del 2010 se encontraba con tratamiento de iguales condiciones al otorgamiento del crédito educativo con relación a la banca privada.

A partir del enero 2011 el IECE históricamente colocara crédito en los Q1 y Q2 en relación a que la Superintendencia de Bancos y Seguros Cataloga al crédito educativo del IECE como crédito social, con requisitos mínimos y con un respaldo del Fondo de Garantía.

b) $\text{Indicador 2} = \#CO / CCP$

CP= créditos otorgados

CCP= cuentas por cobrar promedio 2005

$$\text{Indicador 2: } 15093/6123 = 2.46$$

Análisis: Establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran esto es 2.46 veces, en promedio de un período determinado de tiempo un año. El indicador de rotación de cartera permite conocer la rapidez de la cobranza y al asertividad de los mecanismo o procesos de cobro que se viene realizando en el IECE como institución financiera.

| PERSPECTIVA DEL CLIENTE | |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aumento de clientes nuevos | |
| Nombre: | Clientes Nuevos |
| Definición: | Nos indicará el número de clientes nuevos que acceden al crédito educativo |
| Forma de Cálculo: | Indicador = $(\#IC/BT)/4$ IC = ingresos por cédula BT = base total Porcentaje de clientes nuevos (Número de ingresos de carpetas por cédula / Base total) Se entiende por base total todos los ingresos sean por apelaciones, ampliaciones, colocaciones, esto es todos los usuarios. |
| Responsable: | Verificación (gerencia de crédito) |
| Frecuencia de levantamiento: | Trimestral |
| Frecuencia de reporte: | Trimestral |
| Finalidad: | Determinar el incremento de clientes nuevos |
| Fuente de Información: | Esigen Sistema informático |
| Niveles de Reportes: | Gerencia de Planificación-Gerencia General. |
| Meta de Desempeño: | Incrementar en 8% el número de clientes nuevos de manera semestral. Este incremento es en relación a todo el mercado y en todos los perfiles de clientes y está en función del crecimiento histórico que el IECE ha obtenido en los últimos 5 años con un promedio de crecimiento entre el 6 y 9 % |
| Relaciones con Clientes (tiempo de espera) | |
| Nombre: | Satisfacción en tiempos de respuesta |
| Definición: | Determinar el promedio de beneficiarios por oficial de crédito que deben ser atendidos en un determinado tiempo. |
| Forma de Cálculo: | Indicador = Propuesta: $((\# CN/3)/20)/20$ Horas diarias de trabajo/ #clientes por oficial |
| Responsable: | Gerente de crédito |
| Frecuencia de levantamiento: | Mensual |
| Frecuencia de reporte: | Mensual |
| Finalidad: | Reducir los tiempos de espera para el cliente |
| Fuente de Información: | Reportes de atención de los expertos de área |
| Niveles de Reportes: | Gerencia de Planificación Gerencia General |
| Meta de Desempeño: | Llegar a tener un promedio mínimo de 19 personas en seis horas de atención, los oficiales se demoran en un solo cliente un tiempo de 30 minutos aproximadamente. |

Fuente: Indicadores gerencia de crédito IECE Elaborado por: Carlos Solano

**CALCULOS CON DATOS REALES DE VERIFICACION DEL INDICADOR EN
PERSPECTIVA DEL CLIENTE:**

c) Indicador 3 = **#IC/BT*100**

IC= ingresos por cédula

BT= base total

Indicador 3=14328 créditos/4 trimestres = 3708

Análisis: Nos indica que el IECE trimestralmente posee un número de 3708 clientes nuevos que acceden al crédito educativo

d) Indicador 4 = **Propuesta: ((# CN/3)/20)/20)Horas diarias de trabajo/ #clientes por oficial**

Análisis: Existen 3708 créditos nuevos en un trimestre eso quiere decir en un mes 1236 créditos los mismos que son atendidos por 20 oficiales de crédito, cada uno debe atender 62 clientes al mes dividiéndole para 20 días de atención, es decir que cada oficial de crédito debe atender a 3 clientes nuevos diarios.

Siendo 8 horas de trabajo para 3 clientes, cada cliente puede ser atendido en 2 horas 66 minutos. Por tres procesos, menciona que un cliente si puede obtener sus resultados en 2 días, el problema se encuentra en la firma y recolección de firmas en el contrato. Y nos menciona acciones urgentes

Indicador 4 = **Propuesta: ((# CN/3)/20)/20), Horas diarias de trabajo/ #clientes por oficial=2.66 horas con tres clientes por oficial.**

| PROCESOS INTERNOS | |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desarrollo de Nuevos Productos | |
| Nombre: | Productos Nuevos – Mercado crédito educativo |
| Definición: | Este reporte medirá la capacidad de la empresa de poner a disposición del mercado del crédito educativo y plazas nuevos productos. |
| Forma de Cálculo: | Indicador = # de PA productos aprobados/ # de PP productos programados en planificación /*100 PP = productos programados según planificación PA =Productos aprobados |
| Responsable: | Gerente de crédito /planificación |
| Frecuencia de levantamiento: | Trimestral |
| Frecuencia de reporte: | Semestral |
| Finalidad: | Determinar la capacidad de las gerencias de diseñar productos del crédito educativo que generen valor para los clientes y mayor rentabilidad social. |
| Fuente de Información: | Reportes de colocación y reporte de productos |
| Niveles de Reportes: | Gerente de planificación, gerente general |
| Meta de Desempeño: | Crear al menos un producto anual. El IECE manejo durante 35 años de vida el mismo producto, a partir del gobierno actual, esto es 2007 donde empiezan a formularse productos durante un año más una año de aprobación, lo que se pretende es crear y aprobar un producto nuevo cada año sin dejar de atender los anteriores. |
| Desempeño tiempos | |
| Nombre: | Desempeño del tiempo |
| Definición: | Medir el desempeño del tiempo de otorgamiento de crédito en base a parámetros históricos. |
| Forma de Cálculo: | Indicador = FPE vs. FCC , FPE = Fecha de presentación de expediente, FCC = Fecha de concesión del crédito Fecha de presentación de expediente vs. Fecha de concesión del crédito (últimos 5 años) |
| Responsable: | Gerente de crédito |
| Frecuencia de levantamiento: | Mensual |
| Frecuencia de reporte: | Mensual |
| Finalidad: | Mejorar los tiempos de los procesos de concesión de crédito |
| Fuente de Información: | Expediente de crédito |
| Niveles de Reportes: | Gerencia de planificación/ gerencia general. |
| Meta de Desempeño: | Reducir los tiempos del proceso de otorgamiento de los créditos educativos en un 40%. Actualmente un crédito se entrega en más de 20 días, y en un estudio de benchmarking donde se analizaron los procesos de crédito y sus tiempos de varias instituciones bancarias públicas y privadas existen promedios de 48 a 72 horas para otorgar un crédito, por lo que el 40% es un inicio para reducir esa enorme brecha de tiempos en los procesos, reduciendo pasos burocráticos. |

Fuente: Indicadores gerencia de crédito IECE, Elaborado por: Carlos Solano

**CALCULOS CON DATOS REALES DE VERIFICACION DEL INDICADOR EN
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:**

e) Indicador = **# de PA productos aprobados/**

de PP productos programados en planificación/*100

PP= productos programados según planificación **PA**=Productos aprobados

Análisis: Con este indicador vemos que el IECE en el último semestre creo los productos de:

- “TODA MI CARRERA” financia: Colegiatura.
- “SOLO ESTUDIA” financia: todos los que establece el nuevo Reglamento Crédito
- “MI MESADA” Rubro que financia: Manutención.

Esto deduce a **tres productos** en seis meses, o a un producto cada dos meses, cada uno de los mismos demanda la elaboración de cálculos o estudios en montos, tasas, estudios de recuperación, modalidades, análisis de capacidad de pagos, requisitos y justificación, entre otros.

f) Indicador = **FPE vs. FCC**

FPE= Fecha de presentación de expediente

FCC= Fecha de concesión del crédito

Fecha de presentación de expediente vs. Fecha de concesión del crédito (últimos 5 años)

Análisis: El diagnóstico de fechas en los últimos cinco años de un grupo aleatorio de expedientes solicitados nos evidencia que el IECE colocaba créditos en los años 2005 y 2006 con un promedio de trámite de 45 días, pero en los años 2008, 2009 e incluso 2010 su productividad y mejora en tiempos es de 15 días, sin embargo la preocupación aun es importante al observar como entidades financieras entregan créditos en 48 horas.

| FORMACION Y CRECIMIENTO | |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conocimiento de Nueva Tecnología | |
| Nombre: | Conocimiento de nueva tecnología |
| Definición: | Evaluar el aumento de conocimiento sobre las nuevas tecnologías implantadas para la gerencia de crédito |
| Forma de Cálculo: | Indicador = RPS /100 RPS = Resultados de pruebas semestrales |
| Responsable: | Gerente de credito / gerencia de rrhh |
| Frecuencia de levantamiento: | Semestral |
| Frecuencia de reporte: | Semestral |
| Finalidad: | Conocer si los funcionarios están capacitados en nuevas tecnologías para el otorgamiento del crédito educativo. 1) En las plataformas de negocio 2) En paquetes de tecnología. |
| Fuente de Información: | Batería de preguntas y pruebas |
| Niveles de Reportes: | Subgerencia general |
| Meta de Desempeño: | Tener el 70 % funcionarios capacitados en nuevas tecnologías. Este porcentaje en realidad es el 100 % de funcionarios que representa estabilidad laboral dentro de la gerencia, ya que existe un 30% de personas contratas por periodos cortos para cubrir periodos de temporada alta. |
| Fidelidad y compromiso con la gerencia de crédito | |
| Nombre: | Fidelidad y compromiso |
| Definición: | Determinar el grado de fidelidad y compromiso con la gerencia de crédito que tienen sus servidores |
| Forma de Cálculo: | Indicador = RCL /100 , RCL = Resultados de la aplicación del clima laboral. Resultados de la aplicación del clima laboral. Escala de Likert |
| Responsable: | Gerente de crédito |
| Frecuencia de levantamiento: | Trimestral |
| Frecuencia de reporte: | Semestral |
| Finalidad: | Determinar el nivel de satisfacción laboral del área |
| Fuente de Información: | Pruebas |
| Niveles de Reportes: | Gerencia de RRHH |
| Meta de Desempeño: | Personal motivado y comprometido en un 80%. Este porcentaje en realidad es el 100 % de funcionarios que representa estabilidad laboral dentro de la gerencia, ya que existe un 20% de personas contratas por periodos cortos para cubrir periodos de temporada alta. Sin embargo la capacitación se brindara a todos los funcionarios. |
| Conocimiento de calidad en atención | |
| Nombre: | Calidad de servicio al Cliente. |
| Definición: | Determinar el grado de conocimiento en calidad de servicio al cliente. |
| Forma de Cálculo: | Indicador = #PA/PT , PA = pruebas aprobadas, PT = pruebas totales, Número de pruebas aprobadas / pruebas totales |
| Responsable: | Gerente de crédito |
| Frecuencia de levantamiento: | Semestral |
| Frecuencia de reporte: | Semestral |
| Finalidad: | Determinar el nivel de conocimiento de los funcionarios de crédito. |
| Fuente de Información: | Encuesta |

| | |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Niveles de Reportes: | Gerencia de planificación y gerencia general |
| Meta de Desempeño: | Resultados positivos mayores al 80% . Este porcentaje en realidad es el 100 % de funcionarios que representa estabilidad laboral dentro de la gerencia, ya que existe un 20% de personas contratadas por periodos cortos para cubrir periodos de temporada alta. Sin embargo la capacitación se brindará a todos los funcionarios. |

Fuente: Indicadores gerencia de crédito IECE, Elaborado por: Carlos Solano

CALCULOS CON DATOS REALES DE VERIFICACION DEL INDICADOR EN PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO:

g) Indicador = **RPS /100**

RPS= Resultados de pruebas semestrales

Análisis: Aun no se han realizado dichas pruebas a los funcionarios pero nos llevarán a conocer si los mismos están capacitados en nuevas tecnologías para el otorgamiento del crédito educativo. 1) En las plataformas de negocio 2) En paquetes de tecnología.

h) Indicador = **RCL /100**

RCL= Resultados de la aplicación del clima
laboral

Análisis: Aun no se han realizado dichas pruebas a los funcionarios pero nos llevarán a conocer y determinar el nivel de satisfacción laboral del área de crédito.

i) Indicador = **#PA/PT**

PA= pruebas aprobadas
PT= pruebas totales

Número de pruebas aprobadas / pruebas totales

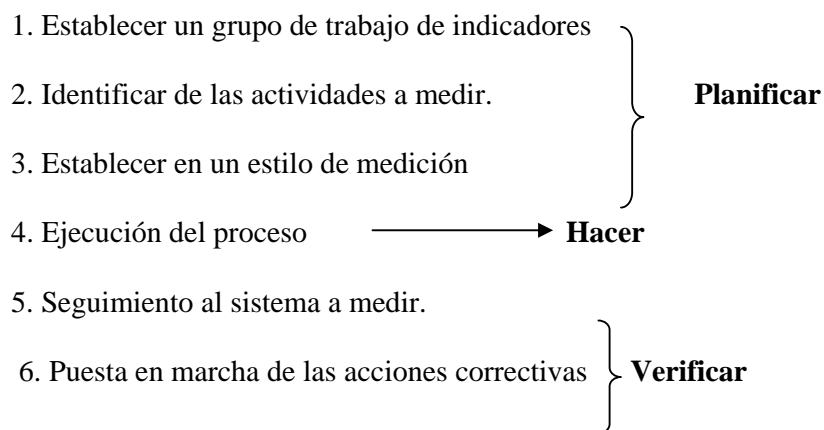
Análisis: Aun no se han realizado dichas pruebas a los funcionarios pero nos llevarán a conocer y determinar el nivel de conocimiento de los funcionarios de crédito y mejorar la atención al cliente.

4.3 Implementación de Indicadores para los procesos de la gerencia de crédito.

En el acápite 4.3 se desarrollo el diseño de mejoras de indicadores, para posteriormente desarrollar la metodología de implementación considerando algunas normas prácticas.

- Debe hacerse por fases. No pasar a otra fase sin aprobar y asegurar la actual.
- Fuerte participación de los directivos.
- Debe examinarse y llevarse como un cambio, no como un escueto cambio de herramienta.
- No es implantar un nuevo sistema o herramienta, sino la creación de procedimientos.
- Se deben clarificar los papeles de los responsables para control.
- En esta fase se puede implementar un Sistema Informático de soporte a los indicadores realizados y se integran con los sistemas de información de la gerencia de crédito. Este sistema informático podrá ser desarrollado por la gerencia de sistemas del IECE y será un elemento clave para el éxito.

El siguiente es el procedimiento para implantar un sistema de indicadores en la gerencia de crédito:



Cualquier metodología que permita implementar un sistema de indicadores de gestión debe tener en cuenta los mecanismos coligados con un indicador, para condescenderse una adecuada retroalimentación, y además presentar información clara e integrarse con otras herramientas de gestión que ayuden a analizar causas y a establecer puntos de mejora para respaldar así las decisiones a tomar. Si es posible, debe mostrarse la relación que presenta con otros indicadores.

- **Cronograma de Planificación-Hoja de Ruta de Implementación**

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MPLEMENTACIÓN IG | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------------|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
| ACTIVIDADES | MES 1 | | | | MES 2 | | | | MES 3 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Establecer un grupo de trabajo de indicadores | | | | | | | | | | | | |
| Identificar de las actividades a medir. | | | | | | | | | | | | |
| Establecer en un estilo de medición | | | | | | | | | | | | |
| Ejecución del proceso | | | | | | | | | | | | |
| Seguimiento al sistema a medir | | | | | | | | | | | | |
| Puesta en marcha de las acciones correctivas | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Hoja de ruta de implementación IECE

Elaborado por: Carlos Solano

- **El establecimiento de grupos focales de trabajo de los indicadores:** Mediante esta técnica de levantamiento de información. Se harán a través de una reunión con modalidad de entrevista grupal abierta y estructurada, en donde se procurará que un grupo de individuos (funcionarios del crédito educativo y planificación) contiendan y confeccionen, desde la experiencia particular, una temática objeto de investigación, por ejemplo, una localización de necesidades de capacitación. Se requiere como recurso al personal de crédito, y tendrá una duración de una semana albergando cada día un tema diferente vinculado a los indicadores elaborados. La guía de desarrollo del grupo focal tendrá el siguiente formato:

GUIA PARA EL DESARROLLO DEL GRUPO FOCAL

No de participantes: 20 Funcionarios de la gerencia de crédito del IECE

Fecha: 10 de diciembre del 2010

Lugar: Sala de reuniones 3 piso IECE

Hora: 9:a.m.

Foco de trabajo: conocimiento y entendimientos del nuevo modelo de indicadores de gestión del IECE. En la apertura se describirá lo que constituye un grupo focal, se explicará el objetivo de la reunión, el procedimiento, con uso de la grabadora y confidencialidad, así también se hará la presentación de cada participante y como ejercicio se le pedirá a cada participante que se presente.

- **Identificar de las actividades a medir:** Consiste en determinar las actividades a medirse en cada uno de los establecimientos de grupos, los cuales dieran llenar una matriz de levantamiento de actividades en un promedio de 4 semanas en cada uno de los departamentos involucrados.
- **Establecer en un estilo de medición:** El establecimiento de estilos de medición será desarrollado por el gerente de crédito y cada grupo delegado, esto se realizara en un tiempo no mayor a de dos semanas.
- **Ejecución del proceso:** Consiste en trasladar los indicadores en cada una de las unidades delegando responsabilidades, tiempos de reporte, matrices de seguimiento, capacitación del sistema. Se realizará durante tres semanas consecutivas.
- **Seguimiento al sistema a seguir:** Esta actividad se realizará en evaluación, control y seguimiento del sistema de reporte de resultados de los indicadores de gestión con cada uno

de los responsables y estará a cargo de la Unidad de Seguimiento y Control de la Gerencia de Planificación en coordinación directa con la gerencia de crédito, tendrá un tiempo estipulado de 4 semanas. Cumpliendo con las frecuencias de cada indicador.

- **Puesta en marcha de las acciones correctivas:** Se lo realizará en una semana el gerente de planificación con la gerencia de crédito de manera trimestral. Cuyo reporte deberá ser entregado al gerente general del IECE a fin de aprobaciones en cambios y correctivos.

En el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General, expresa que “Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión e implementación de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo”.

Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir.

Conclusiones

- El actual diseño de indicadores de la gerencia del crédito del IECE, no contribuyen ni a la medición y toma de decisiones de su directorio ejecutivo, estos no han sido diseñados utilizando criterios teóricos prácticos por lo que no son funcionales, útiles ni conocidos por los involucrados en los procesos de la gestión del crédito educativo, por lo que se optimizo el modelo de indicadores y se formulo una estrategia de implementación institucional.
- La metodología de la implementación del modelo de indicadores de la gerencia de crédito tiene un grado de resistencia en sus funcionarios, debido a que consideran que al ser medidos podría ser retirados de sus funciones, sin embargo los talleres y focus group motivaron a los colaboradores y cambiaron la errónea idea.
- El actual modelo de indicadores de gestión, no está funcionando, no existe responsables, ni seguimiento y control sobre los mismo, por tal motivo con el desarrollo de la presente tesis a partir del 28 de Junio año 2010 de aprobó el nuevo reglamento orgánico por procesos, creando el área de seguimiento, control y evaluación, el mismo que será en encargado de monitorear los indicadores de todas las reas de la institución.
- La pregunta central del problema era considerar si el actual modelo de indicadores del IECE funciona o requería una mejora y una estrategia de implementación, para lo cual esta investigación define que la reestructuración de los indicadores, así como la implementación de los mismos es un aporte de la alta dirección en apoyo con cada uno de los funcionarios involucrados que desean la mejora institucional cuyos resultados ya están presentes en los manuales de procedimientos, y en las normativas principales que gestionan esta iniciativa.
- La implementación de estos indicadores beneficiará a la gerencia de crédito en reducción de tiempos (desempeño tiempos $I = FPE/FCC$), mejora de atención al clientes (conocimiento en

calidad de atención $I = \#PA/PT$) y mejorara la productividad al poder medirse y cambiar para mejorar.

- El mal ambiente laboral y clima institucional impidieron en cierta manera el desarrollo de la investigación para lo cual se implementaron diferentes estrategias para la continuidad y buen resultado del mismo, como reuniones periódicas, grupos focales, compromiso institucional de la administración.
- Así también en la propuesta del nuevo manual de procedimientos y productos nuevos del IECE, se incluyen ya los indicadores en esta investigación realizados.
- Los indicadores de gestión nos brindan las respuestas necesarias para poder desarrollar las estrategias futuras adecuadas sobre las preferencias de los clientes o beneficiarios al momento de adquirir un crédito educativo y reducir los costos en los procesos del crédito para mejorar la productividad.

Recomendaciones

- A la administración actual se recomienda aplicar el presente estudio, ya que a través de éste, podrán tomar una decisión acerca de cuál camino deben recorrer para mejorar la gerencia de crédito, logrando así el máximo de eficiencia y competitividad.
- Establecer mecanismos suficientes de incentivos al personal en el buen uso y manejo en gestión de competencias e implementación de nuevas herramientas dentro de la institución y en especial en la gerencia de crédito educativo.
- Al Directorio del IECE que promueva políticas de otorgamiento del crédito educativo hacia los estratos de pobreza más bajos (quintil uno y dos) a fin de que se cumpla con la Ley sustitutiva del IECE y se cumplan las disposiciones generales del Ministerio Coordinador de la Política Económica en la colocación crediticia con prioridad en áreas de estudio y de pobreza.
- Al área de recursos humanos del IECE, promover en su planificación estrategias de motivación de personal que promuevan la participación de los funcionarios en mejoras institucionales como entes fundamentales de consecución y crecimiento institucional, considerando que los indicadores de gestión o rendimiento no son herramientas que amenazan la estabilidad laboral de los funcionarios, mas bien promueven mejoras para un control, seguimiento y evaluación continua.
- Al área de seguimiento, control y evaluación en coordinación directa con el área de Desarrollo Organizacional del IECE, realice los procesos y el manual de procedimientos para esta nueva unidad acorde a la normatividad de la SENRES.
- Que la gerencia de planificación considere estas variables (indicadores) en la programación del año 2011 con los resultados y supuestos escenarios que podrían variar.

Bibliografía

Libros

- ⇒ Amat, Joan Ma: *El Control de Gestión: una perspectiva de dirección* Barcelona. 2da edición. Ediciones Gestión 2000
- ⇒ Bastida B, Eunice y Vicent Ripio Feliu: “*Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones del sector público*”, diciembre 2003.
- ⇒ Collins, James y Jerry J. Porras : « *Empresas que perduran : principios exitosos de compañías triunfadoras*”. 2001
- ⇒ Guerrero González, Juan: “*El Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de la gestión universitaria. Universidad Católica de Santa Marta, Perú*”. Junio, 25 de 2004.
- ⇒ Guerrero González, Juan: *Propuesta para operativizar un plan estratégico a través de la aplicación del Balanced Scorecard-BSC*, 2004.
- ⇒ Kaplan, Robert et David Norton: *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia*, Ediciones GESTION 2000. Barcelona, 2001.
- ⇒ Martínez Rivadeneira, Ricardo: *Balanced Scorecard: sistema de comunicación, control, y aprendizaje estratégico*, 2001.
- ⇒ Niven, P.R: “*El Cuadro de Mando Integral paso a paso*”. Ediciones GESTION 2000 S.A, Barcelona, 2003.
- ⇒ Porter, Michael: “*La ventaja competitiva de las naciones*”. Editorial Plaza y Janes, Barcelona, 1991.

Anexos. (Un archivo audiovisual y otro de audio, publicitarios del IECE